

*Стивен Р. Кови*  
*Роджер и Ребекка Меррил*

**ПЕРВОЕ  
ПРЕЖДЕ  
ВСЕГО**

**УДК 159.9+17+316.6**  
**ББК 88 К56**

Перевод с английского *Н. Гринева* по изданию: **FIRST THINGS FIRST** by Stephen R. Covey.— N. Y.: «Fireside», 1995.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, **включая** оформление, преследуется в судебном порядке.

**КовиС.Р.**

К56 Первое Прежде Всего /Пер. с англ. Н. Гринева; **фирма** «Колибри», 2003.—284с.:ил.

ISBN 966-9491-26-1.

Человека, научившегося быстро решать задачи, то и дело возникающие в быту, в личной жизни или по ходу исполнения должностных обязанностей на рабочем месте, нередко начинает терзать вопрос: а куда же, в конце концов, он «продирается» сквозь этот лес проблем? Книга поможет Вам увидеть жизнь не фрагментарно, а во всей её целостности, чтобы правильно распоряжаться временем, а также быть в ладу с самим собой и с окружающими. Для широкого круга читателей.

Перевод. **Оформление.** ф. «Колибри», 2002  
1994 by Covey Leadership Center, Inc.

## ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Мы признательны и выражаем глубокое уважение всем тем чудесным людям, благодаря которым осуществление этого проекта стало возможным:

- тем, чья жизнь и чьи труды донесли до нас мудрость веков. Мы старались учиться на основе вашего наследия.
- нашим коллегам, клиентам и участникам семинаров, чья активная работа и синергия позволили нам значительно повысить уровень мышления.
- сотрудникам «Центра руководства Кови» за синергию и помощь.
- Бобу Асахине из издательства „Simon & Schuster» за его терпение, проницательность и общее руководство.
- членам команды «Главное внимание главным вещам» — Войду Крейгу, Грегу Линку, Тони Харрису, Адаму Меррилу и Кену Шелтону — за их значительный вклад. Во многих трудных ситуациях они демонстрировали твердость характера и компетентность, то есть те качества, о которых мы постарались здесь написать.
- и самое главное, нашим семьям и семьям всех наших сотрудников за любовь и поддержку. Спасибо вам за то, что помогли нам понять, что для нас «главное» и почему.

## ВВЕДЕНИЕ

Если упорный, осмысленный и быстрый труд не помогает, то, что поможет?

Если бы вы всерьез задумались о главном в своей жизни, — о трех-четырех вещах, которые имеют для вас наибольшее значение, — что бы вы назвали?

Уделяете ли вы этим вещам то внимание и то время, которое вы на самом деле хотели бы им уделять?

Работая в Центре руководства Кови, мы общаемся со многими людьми по всему миру. Это зачастую весьма активные, трудолюбивые, компетентные люди, которые действительно преданы своему делу, стремятся сделать наш мир лучше. Однако эти же люди постоянно говорят нам о тех невероятных трудностях, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни, стараясь уделять главное внимание действительно важным вещам. Уже сам факт, что вы читаете эту книгу, говорит о том, что вы, наверное, разделяете их чувства.

Почему так часто бывает, что главные вещи остаются на задворках? Нас многие годы учат методам, практическим приемам, снабжают информацией о том, как эффективно управлять своей жизнью и контролировать ее. Нам говорят, что если мы будем трудиться еще упорнее, если мы научимся делать больше дел за более короткое время, если мы воспользуемся какой-то новой техникой или новым инструментом, если мы особым образом организуем свою жизнь, мы обязательно сможем достичь желаемого. И мы посещаем новые семинары, читаем новые книги, мы учимся, мы применяем то, что узнали на практике, мы пробуем снова и снова — и что происходит? Большинство людей, с которыми мы сталкиваемся, испытывают лишь разочарование и чувство вины.

- Мне не хватает времени!
- Я хотел бы в большей степени наслаждаться жизнью. Я верчусь как белка в колесе, и у меня никогда нет времени для себя.
- Мои друзья и родные хотят, чтобы я уделял им больше внимания, но как я могу это сделать?
- Я постоянно в цейтноте, потому что всегда все откладываю до последнего, а происходит так потому, что я всегда в цейтноте.
- Я не могу добиться баланса между личной жизнью и работой. Создается впечатление, что я всегда одно делаю за счет другого, а это только усугубляет ситуацию.
- Стресс просто невыносимый!
- У меня много дел, и все дела хорошие. Как выбрать главное?

Традиционный подход к управлению временем основан на предпо-

ложении, что более результативная деятельность со **временем** обеспечит вам больший контроль над жизнью, а растущий контроль принесет вам душевный покой и удовлетворение к которым вы стремитесь.

*Мы не согласны с этим.*

Строить счастье на способности все контролировать — пустое занятие. Хотя мы действительно способны выбирать свои поступки, мы не в состоянии контролировать последствия этих поступков. Их контролируют универсальные законы, или принципы. Таким образом, правим своей жизнью не *мы, а принципы*. Мы считаем, что именно эта идея позволяет понять источник разочарований людей, которые ориентируются на традиционный подход к управлению временем.

В этой книге мы представляем совершенно иной подход к управлению временем — принцип-центричный подход. Он далеко превосходит традиционные предписания «быстрее, усерднее, умнее и больше». **Он** предлагает вам компас, потому что правильное направление движения важнее скорости, с какой вы двигаетесь.

С одной стороны, это новый подход; с другой, он очень старый. **Он** уходит корнями в классические нестареющие принципы, резко контрастирующие с жизненным подходом „быстродействующих решений», „богатства без труда», пропагандируемым современной литературой, посвященной управлению временем и успеху. Мы живем в обществе, которое предпочитает короткие пути, однако качества жизни нельзя достичь, срезая углы.

Коротких путей нет. Но есть истинный путь, пролегающий через принципы, подтвержденные всей историей человечества. И эта мудрость веков утверждает, что смысл жизни определяется отнюдь не скоростью или продуктивностью. Суть того, что вы делаете, и причина, по которой вы делаете это, гораздо важнее, чем скорость, с какой вы это делаете.

Мы хотим, чтобы вы знали, чего вы можете ждать от этой книги:

- В первом разделе „Часы и компас» мы исследуем расхождение, ощущаемое многими из нас, между тем, на что мы тратим большую часть времени, и тем, что очень важно для нас. Мы опишем три „поколения» традиционного управления временем, в том числе современную парадигму результативности и контроля, и обсудим, почему традиционный подход „только часы» увеличивает вышеупомянутую брешь, а не сокращает ее. Мы поговорим о необходимости нового уровня мышления — о четвертом „поколении», совершенно ином подходе. Мы будем побуждать вас к изучению того, на что вы тратите время — на вещи просто срочные или вещи действительно важные для вас, а также рассмотрим последствия зависимости от срочности. Наконец, мы рассмотрим „главное» — наши основные человеческие потребности и способность жить, любить, учиться и что-то оставить после себя — и на то, как уделять им основное внимание, используя внутренний компас, с помощью которого вы можете направлять свою жизнь строго „на север», реалии которого правят жизнью. Во втором разделе, „Главное, чтобы главное оставалось главным» мы познакомимся с процессом организации Квадранта II — процедурой, которая занимает полчаса в неделю и подчиняет часы

компасу, позволяя нам переключать свое основное внимание со срочных дел на важные дела. Мы сначала быстро пройдем через весь этот процесс целиком, чтобы вы могли почувствовать мгновенную пользу от него, а затем исследуем каждую часть этого процесса, чтобы вы могли увидеть, как он способен обогатить вашу жизнь с течением времени. Вы научитесь:

- определять свое жизненное предназначение и создать, вдохновляющий образ будущего, наполняющий вашу жизнь смыслом и становящийся, фактически, ДНК вашей жизни;
- достигать баланса и синергии между различными жизненными функциями;
- устанавливать принцип-центричные цели, которыми определяется качество жизни, и достигать их;
- в момент принятия решения действовать со всей цельностью характера, проявлять мудрость и здравомыслие, чтобы понимать, что значит „уделять главное внимание главным вещам», продолжать придерживаться своего заранее составленного плана или изменять его, и выполнять то, что вы решили, с уверенностью в себе и в мире с самим собой;
- неделю за неделей подниматься все выше по спирали учебы и жизни.

В третьем разделе, „Синергия взаимозависимости» мы обратимся к проблемам и потенциалу взаимозависимой действительности, в которой протекает 80 процентов времени нашей жизни и которая практически игнорируется или неадекватно учитывается традиционными методами управления временем. Мы рассмотрим различия между транзакционной и трансформационной формами взаимодействия с окружающими людьми. Вместо того чтобы рассматривать людей просто как объекты, которым вы можете поручить выполнение работы, мы научимся добиваться мощной синергии, базирующейся на общих взглядах и обоюдовыгодных соглашениях. Мы узнаем, как можно сместить точку опоры и стать катализатором перемен в самом себе, в своей семье или в трудовом коллективе.

В четвертом разделе, „Сила и покой принцип-центричного образа жизни» мы рассмотрим несколько примеров из реальной жизни и узнаем, каким образом подход четвертого поколения способен в буквальном смысле преобразить качество вашей повседневной жизни и природу того, чем вы занимаетесь. В конце книги мы уделим много внимания принципам внутреннего мира и разберемся, как избежать основных препятствий на пути к жизни, наполненной смыслом и счастьем.

Чтобы извлечь максимальную пользу из этого материала, вы должны глубоко увлечься им — быть готовым изучать свою жизнь, свои мотивы, свое „главное». Это процесс глубокого самокопания. Мы рекомендуем, чтобы, работая с этой книгой, вы почаще останавливались и прислушивались к голосу своего разума и сердца. Если вы проникнете в себя достаточно глубоко, то уже не сможете вернуться на поверхность таким же, каким были прежде. Вы начнете по-другому смотреть на мир, на свои взаимоотношения с другими людьми, на свое время, на самого себя. Мы убеждены, что эта книга поможет вам сократить дистанцию между тем, что очень важно для вас, и тем, на что вы тратите

свое время.

Мы благодарны вам за то, что вы готовы задуматься над **тем, что** представляется нам лучшим путем. Мы на своем опыте убедились, **что** принципы, изложенные в этой книге, приносят внутренний **покой** и одновременно поразительные внешние результаты.

Сила этого подхода — в принципах.

Мы убеждены, что нижеследующий материал поможет вам вырваться из-под тирании часов и открыть в себе компас. Этот компас поможет вам жить, любить, учиться и оставить после себя значительное наследие...

## Раздел 1

# ЧАСЫ И КОМПАС

*Стивен: Как-то у меня состоялся разговор с моей дочерью Марией, которая недавно родила третьего ребенка. Она сказала мне: «Я так расстроена, папа! Ты знаешь, как я люблю малыша, но он отнимает все мое время. Я просто не в состоянии заниматься ничем другим, в том числе теми многими делами, которые могу делать только я».*

*Я понимал ее чувства. Мария — умный и способный человек, и у нее всегда был широк круг интересов. Ей постоянно хотелось участвовать в различных проектах, заниматься общественной деятельностью, вносить свой вклад в общее дело.*

*Беседуя, мы пришли к пониманию того, что ее разочарование было, в сущности, результатом завышенных требований к себе и что в настоящее время в ее жизни есть только одно необходимое дело — растить ребенка.*

*«Просто расслабься, — сказал я ей. — Расслабься и наслаждайся своими новыми переживаниями. Пусть малыш чувствует, как ты радуешься своей роли матери. Никто другой не способен любить и лелеять твоего ребенка, так как ты. Пока что все остальные твои интересы не так важны по сравнению с этим».*

*Мария поняла, что в ближайшем будущем баланс ее жизни будет оставаться нарушенным... и что так должно быть всему свое время. Она также поняла, что когда ее малыш подрастет, она сможет достичь других целей и внести свой вклад в иных направлениях.*

*В заключение я сказал: «Даже не строи планы, забудь о календарях, если они только внушают тебе чувство вины. Сейчас ребенок — главное в твоей жизни. Просто радуйся малышу и ни о чем другом не беспокойся. Пусть тебя направляет твой внутренний компас, а не какие-то часы на стене».*

Разница между компасом и часами — между тем, что по-настоящему важно для нас, и тем, как мы распоряжаемся своим временем, — существует у многих из нас. И традиционный подход к управлению временем, подразумевающий, что вы должны успевать делать больше дел за меньшее время, не в состоянии преодолеть ее. Наоборот, многие замечают, что увеличение скорости увеличивает эту разницу.

Задумайтесь над таким вопросом: если бы у кого-то была волшебная палочка и он, взмахнув ею, смог обеспечить вам 15-20 процентов

роста продуктивности, обещанного традиционным управлением времени, это решило бы ваши проблемы с нехваткой времени? Если вы похожи на большинство из тех людей, с которыми нам приходилось работать, вы, ненадолго обрадовавшись такой перспективе, пришли бы к выводу, что проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, нельзя решить за счет простого увеличения способности делать больше дел за меньшее время.

В этом разделе мы внимательно изучим три поколения традиционного управления временем и причины, по которым они не в состоянии преодолеть пропасть между компасом и часами. Мы предложим вам задуматься над тем, через какую призму вы смотрите на жизнь — через призму срочности или призму важности, — и обсудим последствия „наркотического» пристрастия к срочности. Мы рассмотрим необходимость четвертого поколения управления временем — совершенно иного подхода. Это скорее поколение „руководства собой», нежели „управления временем». Оно фокусируется не на том, чтобы делать дело правильно, а на том, чтобы делать правильное дело.

В главе 3 мы обратимся к трудным вопросам о том, что является главным в нашей жизни, и о нашей способности уделять ему главное внимание. В основе этой главы лежат три фундаментальные идеи, составляющие самую суть четвертого поколения. Возможно, вам придется даже пересмотреть свой образ мышления относительно времени и жизни. Эта глава требует эмоциональной готовности проделать определенную внутреннюю работу. Мы рекомендуем выполнять ее последовательно, но, если вы сочтете это более полезным для себя, можете перескочить во второй раздел и окунуться в процесс организации Квадранта II, чтобы воочию увидеть то, о чем мы говорим, а потом вернуться к главе 3. Мы гарантируем, что понимание и применение трех фундаментальных идей, излагаемых в этой главе, потрясающим образом повлияет на то, как вы распоряжаетесь своим временем, и повысит качество вашей жизни.

## СКОЛЬ МНОГИЕ ЛЮДИ НА СМЕРТНОМ ОДРЕ ЖАЛЕЮТ О ТОМ, ЧТО МАЛО ВРЕМЕНИ УДЕЛЯЛИ РАБОТЕ!

*Враг «лучшего» — «хорошее».*

Мы постоянно принимаем решения, на что потратить время, в масштабе лет и в масштабе мгновений. И вся наша дальнейшая жизнь является следствием этих решений. Многим из нас последствия сделанного выбора не нравятся, особенно когда мы чувствуем, что возникает разница между тем, как мы расходует время, и тем, что мы считаем действительно важным в нашей жизни.

*Я веду лихорадочную жизнь! Я кручусь целый день — встречи, звонки, бумаги, обязательства, я довожу себя до предела, ложусь вечером спать совершенно изможденный, чтобы рано утром встать и снова мчаться куда-то: Я добиваюсь многого — я невероятно продуктивен, но иногда меня терзают сомнения: „Ну и что? Что из того, чем я занимаюсь, действительно имеет значение?“ И я вынужден признаться сам себе, что не знаю ответа.*

*Я чувствую, что разрываюсь на части. И семья важна для меня, и работа. Я живу в постоянном конфликте с самим собой, пытаюсь удовлетворять и семейные, и профессиональные потребности, можно ли достичь истинного успеха и счастья одновременно на работе и дома?*

*Меня попросту не хватает на всех, кому я нужен. Правление и акционеры осаждают меня как рой пчел, вина в снижении дивидендов. Я постоянно играю роль судьи в состязаниях между менеджерами. Моральный климат в нашей организации очень плохой, и я чувствую свою вину за то, что не могу уделить достаточно времени своим сотрудникам и выслушать их. И что самое ужасное, сейчас у моих детей каникулы, у жены отпуск, а я вынужден общаться с ними в письменной форме, потому что совершенно не бываю дома.*

*Я не ощущаю своего контроля над собственной жизнью. Я пытаюсь понять, что важно для меня, и ставлю цели в этом направлении, но другие люди — начальство, коллеги, супруга — не дают мне возможности заняться их достижением. Я занимаюсь не тем, что Важно для меня, а делаю то, чего требуют от меня другие люди, что важно для них.*

*Все говорят, что я преуспевающий бизнесмен, я работаю, пробиваюсь, жертвую. Я оказался на самом верху, но не могу назвать себя счастливым. Внутри у меня пустота. Как поется в песне, „и это все, к чему я стремился?“*

*Жизнь по большей части не радует меня. На каждое дело, которое я делаю, находятся десятки дел, которые я не делаю и поэтому чувствую себя виноватым. Постоянная необходимость решать, что мне следует делать из того множества вещей, Которые я мог бы делать, вызывает*

*постоянный стресс. Как узнать, что самое важное? Как сделать это? Как радоваться этому?*

*Я чувствую, что должен как-то изменить свою Жизнь, я записываю на бумаге то, что действительно важно для меня, и ставлю перед собой цель достичь этого. Но, окунаясь в повседневную деятельность, я всякий раз теряю из виду этот образ самого главного. Как сделать то, что важно для меня, частью повседневной Жизни?*

Главное внимание главным вещам — вот суть успешной и счастливой жизни. Почти все мы чувствуем, что разрываемся на части между вещами, которые мы хотим делать, и требованиями, предъявляемыми нам со стороны многочисленными внешними обязательствами. Всем нам приходится оглядываться на не терпящие отлагательства повседневные и сиюминутные проблемы, когда мы хотим наилучшим образом распорядиться своим временем.

Решения принимать легко, когда выбираешь между „плохим» и „хорошим». Тогда мы ясно видим, что такая-то деятельность была бы пустой, а то и вредной тратой времени. Но в большинстве ситуаций вопрос состоит в выборе не между „хорошим» и „плохим», а между „хорошим» и „лучшим». И зачастую „хорошее» оказывается врагом „лучшего».

*Стивен: Одному моему знакомому предложили стать новым деканом бизнес-колледжа крупного университета, приступив к работе и изучив ситуацию в колледже, он понял, что главной проблемой учебного заведения было недостаточное финансирование. Он почувствовал, что знает, где достать деньги, что умение найти финансовые средства — его самое сильное качество, и сделал поиски дополнительных источников финансирования своей первейшей профессиональной обязанностью.*

*Это породило недовольство в колледже, поскольку предыдущие деканы занимались, прежде всего, удовлетворением повседневных, насущных потребностей организации. Этого нового декана никогда не было на месте. Он разъезжал по стране, пытаясь найти деньги на научные исследования, стипендии и тому подобное. Все повседневные вопросы приходилось решать через его заместителя по административной работе, что вызывало негодование многих сотрудников, привыкших работать напрямую с высшим руководством.*

*Недовольство сотрудников дошло до такой степени, что они в отсутствие декана направили свою делегацию к ректору университета с требованием заменить декана или заставить его изменить стиль руководства. Президент, хорошо знавший, чем занимается декан, сказал им: «успокойтесь. У него хороший заместитель. Дайте ему немного времени».*

*В скором времени на колледж посыпались средства, и сотрудники были вынуждены признать дальновидность нового руководителя. Отныне, встречая его, они в шутку говорили: «уезжаете отсюда, чтобы мы вас не видели. Отправляйтесь за новыми фондами. Ваш заместитель отлично справляется со всей административной работой».*

*Этот декан впоследствии признался мне, что он допустил ошибку, не уделив достаточно времени на укрепление Команды, на объяснение своего поведения, конечно, он мог бы действовать и лучше, но я усвоил на*

его примере важный урок. Мы должны постоянно спрашивать себя: „Что важнее всего, и в чем моя самая сильная сторона, мой дар?“

Этот человек мог бы легко удовлетворять срочные потребности окружающих. Он мог бы сделать карьеру в университете, выполняя много хороших и полезных дел. Но он не достиг бы *лучшего*, на что был способен, лучшего для себя и для колледжа, если бы не думал о том, каковы реальные потребности и, одновременно, каковы его уникальные способности, и не приступил к реализации своих планов,

Что для вас „лучшее“? Что мешает вам отдавать этому „лучшему“ столько времени и энергии, сколько вы хотели бы ему отдавать? Может быть, слишком много „хорошего“ стоит на вашем пути? Так ответили бы многие люди, ощущающие неудовлетворенность от того, что не уделяют главного внимания главным в своей жизни вещам.

## ЧАСЫ И КОМПАС

Та внутренняя борьба, которую мы ведем за то, чтобы главное сделать главным, характеризуется контрастом между двумя инструментами, направляющими нас на нашем пути: часами и компасом. Часы олицетворяют наши обязательства, задачи, графики, цели, конкретные дела

— как мы распоряжаемся временем, как мы им *управляем*. Компас же — это наше мировоззрение, ценности, принципы, наше предназначение, наша совесть, направление нашего движения, то, что нам кажется главным, то как мы *руководим* своей жизнью.

Борьба начинается, когда мы ощущаем разницу между часами и компасом, когда наша деятельность не способствует тому, что мы считаем главным в жизни.

Для многих людей этот разрыв весьма болезнен. Они ощущают себя в капкане, они чувствуют, что их жизнь контролируется другими людьми или обстоятельствами. Они всегда реагируют на критические ситуации. Они постоянно завалены множеством мелочей, постоянно „тушат пожары“, никогда не имея времени сделать то, что существенным образом изменило бы их жизнь. Им кажется, что их жизнью кто-то живет за них.

Другим разница между часами и компасом доставляет лишь дискомфорт. Они просто не могут понять, что они *должны* делать, что они *хотят* делать, да и что они вообще *делают*. Они представляют собой клубок противоречий. Они чувствуют себя виноватыми за то, чего не делают, и не могут радоваться тому, что делают.

Некоторые ощущают внутреннюю пустоту. Они ограничивают понятие счастья лишь рамками профессиональных или финансовых достижений, а потом обнаруживают, что их „успех“ не приносит того удовлетворения, какого они ждали. Превозмогая боль, они ступенька за ступенькой карабкаются по лестнице успеха — диплом, работа допоздна, продвижение по службе, — только чтобы обнаружить, достигнув вершины, что лестница приставлена не к той стене. Поглощенные подъемом, они оставляют после себя руины прежних связей и упущенные мгновения полнокровной, настоящей жизни. В своей гонке за побрякушками они просто не находят времени делать то, что действи-

тельно имеет значение.

Часто люди ощущают растерянность, теряют ориентацию, не могут понять, а что, собственно, „главное». Они на автопилоте перескакивают одного дела на другое. Они живут механически, и лишь иногда им приходит в голову задуматься, а есть ли хоть какой-то смысл в том, что они делают.

Многие люди осознают, что их жизнь утратила баланс, но они или не верят в другие альтернативы, или плата за перемены им кажется слишком высокой, или просто боятся попробовать. Им легче продолжать жить по-прежнему.

## ПРОБУЖДАЮЩИЙ ЗВОНК

Случается, что осознание этой разницы приходит самым драматическим образом. Умирает любимый человек, и вы вдруг с ослепительной ясностью понимаете, что могло бы быть, но не случилось, пока вы были слишком заняты подъемом по лестнице успеха, чтобы думать о чем-то другом, вместо того чтобы укреплять и лелеять эту такую важную для вас связь.

Или вы вдруг обнаруживаете, что ваш сын-подросток увлекся наркотиками. В вашей голове пронесется вихрь мыслей — вы думаете о том, сколько часов упущено за все эти годы, которые можно было бы уделить воспитанию ребенка, укреплению взаимоотношений с ним, но вы были слишком заняты, зарабатывая на жизнь, заводя „нужные» знакомства или просто читая газету.

Вас увольняют с работы. Или ваш врач сообщает, что вам осталось жить несколько месяцев. Или трещит по швам ваш брак. Подобные ситуации раскрывают нам глаза на то, как мы распоряжаемся своим временем, не уделяя должного внимания тому, что действительно важно для нас.

*Ребекка: Несколько лет назад я познакомилась в больнице с женщиной, ей было лишь двадцать три года и у нее дома оставались двое маленьких детей. Она только что узнала, что у нее неизлечимый рак. Я держала ее за руку думая, что сказать ей в утешение, а она рыдала: „Я отдала бы что угодно за то, чтобы сейчас пойти домой и поменять грязные пеленки!»*

*Задумавшись над ее словами и вспоминая, как я сама нянчилась со своими маленькими детьми, я осознала, как часто и я, и она меняли пеленки скорее из чувства долга, торопливо, даже раздражаясь от этой неприятной необходимости, отрывающей нас от срочных дел, не дорожа этими драгоценными мгновениями Жизни и любви, вторым уже не суждено вернуться.*

В отсутствие этих „звонков» многие из нас никогда так и не задумываются по-настоящему о важнейших жизненных вопросах. Вместо того чтобы поискать глубинные, хронические причины проблем, мы снимаем острую боль, порождаемую ими, используя своего рода аспирин и лейкопластырь и, получив временное облегчение, продолжаем заниматься „хорошими» вещами, не удосуживаясь остановиться и спро-

силь себя, самое ли важное для нас то, что мы делаем.

## ТРИ ПОКОЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

В своих усилиях преодолеть разницу между часами и компасом многие из нас обращаются к так называемому управлению временем. Если лет тридцать назад едва ли можно было насчитать хотя бы десяток книг на эту тему, то теперь рынок завален сотнями книг и статей, огромным многообразием разного рода календарей, органайзеров, компьютерных программ и иных инструментов управления временем, и этот список литературы и инструментов стремительно растет, реагируя на увеличивающийся спрос со стороны общества.

Из всего множества информации, посвященной этому вопросу, можно выделить восемь основных подходов к управлению временем — от вполне традиционных, ориентированных на продуктивность (*„Организация и порядок», „Подход воина», «АБВ»*), до новейших, раздвигающих рамки традиционных парадигм. К числу последних относится свойственный скорее дальневосточному менталитету подход *„Плыть по течению»*, который побуждает нас гармонизировать с естественным ритмом жизни — поддерживать связь с теми „вневременными» мгновениями жизни, когда тиканье часов попросту заглушается радостью бытия. Сюда же относится и подход, называемый *„Психологическим освобождением»*, который предполагает, что люди, неэффективно распоряжающиеся своим временем, зачастую являются жертвами глубоко укоренившегося психологического сценария, навязанного воспитателями или окружающими людьми.

Краткое описание всех этих подходов можно найти в Приложении Б. Но большинство людей, говоря о различиях в методах управления временем, подразумевают иную классификацию — то, что можно было бы назвать тремя поколениями управления временем. Каждое новое поколение создается на базе предыдущего, продвигаясь в сторону большей эффективности.

**Первое поколение.** Первое поколение управления временем основывается на памятках. Это значит „плыть по течению», но при этом стараться не забывать о тех вещах, которые вам необходимо сделать: написать отчет, посетить собрание, отремонтировать машину, прибраться в гараже. Это поколение характеризуется простыми памятками и списками того, что нужно сделать. Приверженец такого подхода носит с собой эти списки и время от времени заглядывает в них, чтобы не забыть сделать то-то и то-то. Те дела, которые вам удастся сделать к концу дня, вы вычеркиваете из списка, а не сделанные переносите в список на следующий день.

**Второе поколение.** Второе поколение — это поколение планирования и подготовки. Оно характеризуется календарями и журналами задач. Этот подход подразумевает продуктивность и личную ответственность в постановке целей, предварительное планирование будущих событий и действий. Приверженец этого Подхода принимает на себя обязательства, записывает их, устанавливает сроки выполнения, отмечает, где и когда он должен

сделать то-то и то-то. Возможно, *он* даже использует для этого компьютер.

**Третье поколение.** Подход третьего поколения — это планирование, расстановка приоритетов и контроль. Приверженец этого подхода выделяет некоторое время на прояснение своих ценностей и приоритетов. Он спрашивает себя: „Чего я хочу?“ и для реализации этих ценностей ставит перед собой долго-, средне- и краткосрочные цели. Он распределяет по важности все свои повседневные дела. Это поколение характеризуется разного рода органайзерами — электронными или печатными — с детально проработанными формами и бланками для повседневного планирования.

Эти три поколения управления временем помогли нам пройти значительный путь к большей эффективности нашей жизни. Продуктивность, планирование, расстановка приоритетов, прояснение ценностей и постановка целей, безусловно, сыграли и продолжают играть важную роль.

Однако при всем огромном интересе к ним и большом многообразии предлагаемых вариантов эти подходы оказались не в состоянии помочь большинству людей преодолеть расстояние между тем, что действительно важно для них, и тем, на что они тратят свое время. Во многих случаях это расстояние лишь увеличивается. „Мы добиваемся большего за меньшее время, — говорят люди, — но где же глубина взаимоотношений, где душевный покой, где баланс, где уверенность в том, что мы делаем самое важное и делаем это хорошо?“

*Роджер: Эти три поколения описывают хронику моего собственного опыта управления временем. Я рос в калифорнийском городке Кармеле, прибежище художников и писателей. Царившая там артистическая и философская атмосфера, безусловно, располагала к управлению временем первого поколения, я время от времени записывал дела, о которых не хотел забыть, особенно турниры по гольфу, занимавшие значительное место в моей Жизни. Кроме того, я разводил лошадей на ранчо, а это предполагало некоторые важные обязанности, о которых нельзя было забыть.*

*По мере роста запросов и расширения благоприятных возможностей, окружавших меня, потребность успевать делать больше за меньшее время заставила меня углубиться во второе поколение. Я читал об управлении временем все, что попадалось под руку. Более того, одно время я работал консультантом по управлению временем. Я помогал людям стать более продуктивными, организованными, учил их искусству телефонного общения и т. п. Обычно после наблюдения за их повседневной деятельностью и соответствующего анализа я давал им конкретные рекомендации о том, как они могли бы успевать делать больше за меньшее время.*

*Однако, с течением времени, я утратил уверенность в том, что действительно помогаю этим людям. Я начал задумываться: не помогаю ли я им только быстрее приблизиться к краху. Проблема ведь была не в том, сколько они успевают сделать, а в том, куда они пытаются добраться, чего они пытаются добиться. Людям хотелось знать, как сделать то-то и то-то, но я понял, что не могу им этого сказать, пока не узнаю, что они, собственно, хотят сделать, это привело меня к третьему поколению управления временем фактически, мы со Стивеном выполнили значи-*

тельную часть работы по закладке фундамента этого поколения, общаясь и сотрудничая с людьми, обладавшими большим авторитетом в этой области. Мы старались увязывать ценности с цепями, помогая людям вести более гармоничную Жизнь и расставлять приоритеты. Тогда нам казалось, что это тот самый путь, по которому всем нам нужно идти.

Но прошло время, и стало очевидно, что существует огромная разница между тем, что людям действительно нужно, и тем, что им кажется необходимым, многие люди достигают все новых и все больших целей... и чувствуют себя все более несчастными.

В результате я начал ставить под сомнение некоторые из фундаментальных парадигм, царящих в моем мышлении. Я понял, что эти три поколения управления временем не дают ответа. Ответ следует искать на уровне фундаментальных парадигм. Следует подвергнуть анализу сами предпосылки, на основе которых мы определяем, что нам делать.

## ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ КАЖДОГО ПОКОЛЕНИЯ

Давайте внимательнее рассмотрим сильные и слабые стороны каждого из этих поколений управления временем, обращая особое внимание на то, каким образом они помогают... и почему не способны удовлетворить наши глубинные нужды.

Приверженцы *первого поколения* — люди, как правило, гибкие. Они умеют реагировать на меняющуюся обстановку. Они хорошо адаптируются, каждое дело доводят до конца. Они работают по собственному графику и в каждый момент времени занимаются тем, что, по их мнению, им необходимо делать.

Но зачастую все рушится. Назначенные встречи забыты, обязательства не выполнены. Не имея перед собой жизненной перспективы, не ставя долгосрочных целей, они добиваются гораздо меньшего, чем могли бы. „Главное» для этих людей — в сущности, то, что в данный момент находится перед ними.

Приверженцы *второго поколения* планируют и готовятся. Как правило они в большей степени ощущают личную ответственность за результаты своей деятельности и за свои обязательства. Календари и планы служат им не только как памятки, но побуждают их лучше готовиться к встречам и презентациям. Подготовка увеличивает их эффективность, а постановка целей и планирование повышают результативность.

Но сосредоточение внимания на планах, целях и продуктивности возводит на трон распорядок дня. Хотя многие сторонники второго поколения искренне ценят других людей и свои связи, распорядок дня зачастую заставляет их действовать так, словно окружающие — их враги. Другие люди становятся препятствием, отвлекая их и мешая им действовать по графику или плану. Они изолируются от окружающих или перекладывают на их плечи свои дела, рассматривая других людей прежде всего как рабочую силу, как средство достижения собственных целей. Кроме того, хотя приверженцы второго поколения могут действительно в большей мере добиваться того, что им нужно, это не все

гда означает удовлетворение их глубинных потребностей или обеспечение душевного покоя. „Главное» для людей второго поколения определяется календарем и целями.

*Третье поколение* управления временем в значительной мере увязывает цели и планы с ценностями. Приверженцы этого поколения существенно повышают свою продуктивность через сосредоточенное ежедневное планирование и расстановку приоритетов. „Главное» для них определяется ценностями и целями.

Результаты использования этого поколения управления временем кажутся многообещающими. По мнению многих людей, третье поколение является вершиной управления временем. Они полагают, что достаточно глубоко усвоив этот подход и широко применяя его, можно достичь чего угодно. Но третье поколение все же имеет некоторые серьезные недостатки, связанные с неполнотой парадигм и отсутствием некоторых жизненно важных элементов. Мы хотим глубже изучить эти недостатки, поскольку многим людям это поколение управления временем представляется идеальным, желанной целью, о которой мечтают и к которой стремятся многие из тех, кто застрял в первом и втором поколениях.

Давайте рассмотрим некоторые из лежащих в основе этого подхода *парадигм*. Эти парадигмы подобны картам местности. Они не являются территорией, они лишь описывают ее. И если карта неверна — если мы пытаемся добраться до какого-то места в Детройте, имея карту Чикаго, — нам будет трудно попасть туда, куда мы хотим. Мы можем работать над своим поведением — двигаться продуктивнее, увеличивать скорость, брать другую машину с меньшим расходом топлива, — но это приведет лишь к тому, что мы будем приближаться к тому месту, которое нам вовсе не нужно. Мы можем работать над своей психологической установкой — так „настроить» себя, что нам даже будет безразлично, где мы находимся. Но наша проблема на самом деле никак не связана с установкой или поведением. Наша проблема в том, что у нас не та карта.

Хотя эти парадигмы лежат в основе всего традиционного подхода к управлению временем, особенно ярко они просматриваются в третьем поколении.

- **Контроль.** Первейшей парадигмой третьего поколения является парадигма контроля — планируйте свои дела, следите за временем, держите все под контролем. Двигайтесь по шагам. Раскладывайте все по полочкам. Большинству из нас нравится быть хозяевами своей жизни. Но дело в том, что хозяева не *мы*, а *принципы*. Мы можем контролировать свой выбор, но мы не можем контролировать его последствия. Всякая палка имеет два конца: взяв один ее конец, вы неминуемо берете и второй. Мысль о том, что мы контролируем свою жизнь, — это иллюзия, побуждающая нас пытаться управлять последствиями. Кроме того, мы не в состоянии контролировать других людей. И поскольку базовой парадигмой данного подхода является парадигма контроля, он, в сущности, игнорирует тот факт, что большую часть своего времени мы тратим, живя и работая с людьми, которых мы не можем контролировать-

- **Продуктивность.** Работать продуктивно — значит делать больше за меньшее время. Это представляется разумным. Мы делаем больше. Мы сокращаем или сводим на нет пустую трату времени. Мы мчимся на всех парах, повышая продуктивность до невероятных размеров. Но при этом исходим из предпосылки, что „больше» и „быстрее» значит „лучше». Но так ли это? Между продуктивностью и эффективностью существует колоссальная разница. Вы можете мчаться по шоссе с огромной скоростью, т. е. двигаться очень „продуктивно».

Но если вы направляетесь на юг по калифорнийскому побережью, а ваш пункт назначения — Нью-Йорк, расположенный в 4000 километрах к востоку, — ваши действия едва ли можно назвать эффективными.

Кроме того, как можно быть продуктивным в отношениях с людьми? Вы когда-нибудь пробовали быть продуктивным со своей

- супругой, с сыном-подростком, подчиненным, обсуждая эмоционально насыщенные вопросы? Как это у вас получилось? „Боюсь, что вы не сможете выразить свои глубокие чувства. У меня на разговор с вами запланировано лишь десять минут». „Не приставай сейчас ко мне, сынок. Попридержи свое эмоционально растревоженное и кровоточащее «я» несколько минут, пока я не закончу этот пункт в своем графике». Можно быть продуктивным, имея дело с вещами, но не с людьми;

- **Ценности.** Жизненные ценности чрезвычайно важны. Нашими ценностями направляются наши решения и действия. Но ценить можно множество самых разных вещей — любовь, безопасность, большой дом, банковский счет, общественное положение, признание, славу. Не все из того, что мы ценим, повышает качество нашей жизни. Когда наши ценности противоречат естественным законам, которые правят душевным покоем и качеством жизни, мы строим свою жизнь на иллюзии и обрекаем себя на неудачу. Мы не можем быть сами себе законом.

- **Независимые достижения.** Традиционное управление временем фокусируется на достижении, осуществлении, получении того, что вам нужно, и недопущении, чтобы что-то вам помешало. Другие люди рассматриваются, по существу, как средство добиться большего за меньшее время — либо как препятствие. Отношения с окружающими являются главным образом *транзакционными*. Но реальность такова, что величайшие достижения и величайшая радость в жизни обеспечиваются *трансформационными* отношениями. По самой природе человеческих отношений люди меняются, они трансформируются. Создается что-то новое, и никто не может этим управлять. Никто не может предугадать, как все получится. И это никак не связано с продуктивностью. Это связано с тем, что люди обмениваются знаниями, они учатся друг у друга и радуются тому, что открывают для себя. Трансформационная сила взаимозависимой синергии — это огромная сила рычага, позволяющая вознести до небес каче-

\* **Кайрос (греч.) — время сбивания, свершения, осуществления.**

ство жизни и эффективность управления временем.

- **Хронос.** Управление временем имеет дело с *хроносом*\*. Хронос — это греческое слово, обозначающее хронологическое время. Хронологическое время видится как линейное и последовательное. Каждая секунда стоит не больше и не меньше любой другой секунды. Ритм нашей жизни, в сущности, диктуется тиканьем часов. Но в мире существуют целые цивилизации, которые подходят к жизни на основе парадигмы *кайроса*\* — „подходящего времени», „качественного времени». Время — это нечто такое, что нужно *пережить*. Оно экспоненциально, экзистенциально. Сущность кайроса состоит в том, насколько с пользой вы тратите время, а не сколько времени вы вкладываете в то или иное дело. В нашем языке ссылку на кайрос можно найти в таком вопросе: „Хорошо провели время?» Мы не спрашиваем, сколько хронологического времени было потрачено, мы спрашиваем о ценности, качестве этого времени.
- **Компетентность.** Управление временем — это, в сущности, набор навыков. Идея состоит в том, что, развив в себе определенные навыки, вы способны достичь результатов, повышающих качество жизни. Но личная эффективность определяется не только компетентностью человека, но и его *характером*. В той или иной форме вся литература утверждает, что „время есть жизнь», но, подобно большинству книг по успеху, вышедших в последние семь десятков лет, литература по управлению временем, по существу, отделяет то, что мы *делаем*, от того, что мы *есть*. Мудрая литература прошлых столетий, с другой стороны, в деле достижения результатов, затрагивающих качество жизни, развитию характера придает не меньшее значение, чем повышению компетентности.
- **Управление.** Сам термин „управление временем» переносит акцент на *управление* — в противоположность *руководству*. Управление осуществляется внутри парадигмы — руководство создает новые парадигмы. Управление осуществляется внутри системы — руководство воздействует на систему. Вы управляете „вещами», но руководите людьми. Чтобы главное в вашей жизни заняло главное место, совершенно необходимо ставить руководство *впереди* управления, задавать вопрос „Я делаю правильное дело?» раньше вопроса „Правильно ли я действую?»

Достоинства и недостатки трех поколений управления временем представлены в таблице на с. 22

## ЧТО ВЫ ВИДИТЕ, ТО И ПОЛУЧАЕТЕ

Что же это за парадигмы: продуктивность, контроль, управление, компетентность, хронос? Являются ли они точными картами территории? Отвечают ли они тем ожиданиям, которые порождают относительно повышения качества жизни? Сам тот факт, что мы вкладываем все больше усилий в приемы и методы, основанные на этих парадигмах, а основные проблемы сохраняются (и даже во многих случаях углубля-

- ются), указывает на порочность этих фундаментальных парадигм. Давайте вспомним некоторые из проблем, упомянутых нами ранее.

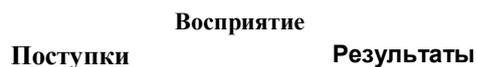
*Я веду лихорадочную жизнь! Я кручусь целый день — встречи, звонки, бумаги, обязательства. Я довожу себя до предела, ложусь вечером спать*

- *совершенно изможденный, чтобы рано утром встать и снова мчаться куда-то. Я добиваюсь многого — невероятно продуктивен, но иногда меня терзают сомнения: „Ну и что? что из того, чем я занимаюсь, действительно имеет значение?» И я вынужден признаться сам себе, что не знаю ответа.*

„Внутреннее беспрестанно выпирает наружу, — писал Джеймс Аллен, автор классического труда «Как человек мыслит». — Состояние сердца человека порождает обстоятельства его жизни. Его мысли вызывают деяния, а его деяния приносят плоды характера и судьбы».

Понимание этих подспудных парадигм управления временем совершенно необходимо потому, что парадигмы являются картами ума и Сердца человека, из которых произрастают его установки, поведение и результаты. Это порождает своего рода цикл „восприятие — поступки — результаты».

Наше восприятие (парадигма) задает установки и поведение, а нашими установками и поведением определяется то, что мы получаем в своей жизни (результаты). Поэтому если мы хотим существенным образом изменить результаты, мы не можем ограничиться просто изменением своих установок и поведения, методов или приемов; мы должны изменить парадигмы, из которых все это произрастает. Когда вы пытаетесь изменить поведение или метод, не меняя парадигму, парадигма в конечном счете подавляет перемену. Вот почему оказываются безуспешными попытки введения программ тотального качества или повышения ответственности в различных организациях. Их нельзя ввести, их нужно вырастить. Они естественным образом возникают из парадигм, их порождающих.



Первое поколение	<p><b>Достоинства</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость, способность адаптироваться, когда на первый план выходит что-то более важное — „плыть по течению»</li> <li>• Большая чуткость к окружающим</li> <li>• Чрезмерное планирование и режим не довлеют над свободой выбора</li> <li>• Меньше стресса</li> <li>• Ведется учет необходимых мероприятий</li> </ul>	<p><b>Недостатки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нет реальной структуры</li> <li>• Планы то и дело рушатся</li> <li>• Обязательства перед окружающими забываются или игнорируются, страдают взаимоотношения</li> <li>• Достижения невелики</li> <li>• Из-за недостаточного планирования и нечеткой структуры человек переходит из одного кризиса в другой</li> <li>• „Главное» — то, что непосредственно перед вами</li> </ul>
Второе поколение		<ul style="list-style-type: none"> <li>• План довлеет над человеком</li> <li>• Многое из того, что вы <i>хотите</i>, не обязательно то, что вам <i>нужно</i>, или то, что приносит удовлетворение</li> <li>• Независимое мышление: окружающие воспринимаются как средство для достижения ваших целей или как препятствие</li> <li>• „Главное» — то, что запланировано</li> </ul>
Третье поколение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предполагает ответственность за результаты</li> <li>• Связь с ценностями</li> <li>• Привлекается мощь долго-, средне- и краткосрочных целей</li> <li>• Ценности трансформируются в цели и действия</li> <li>• Рост личной продуктивности через ежедневное планирование и расстановку приоритетов</li> <li>• Повышение эффективности</li> <li>• В жизнь привносится структура и порядок</li> <li>• Укрепляются навыки управления временем и собой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завышенное самомнение: вы можете прийти к убеждению, что хозяин вашей жизни вы, а не законы и принципы — вы „сам себе закон»</li> <li>• Выявленные ценности не обязательно гармонируют с принципами, которые правят Вселенной</li> <li>• Остается неиспользованной сила восприятия</li> <li>• При ежедневном планировании приоритет, как правило, отдается делам срочным, насущным, „кризисному управлению»</li> <li>• Возможно появление чувства вины, чрезмерное про-граммирование, дисбаланс между жизненными ролями</li> <li>• Планирование может распространяться и на людей; люди рассматриваются как вещи</li> <li>• Недостаток гибкости, спонтанности</li> <li>• Навыки сами по себе не обеспечивают эффективность и руководство — необходим характер</li> <li>• „Главное» определяется срочностью и ценностями</li> </ul>

Изменение инструмента планирования или метода деятельности не может существенно изменить результаты, получаемые нами в жизни, как бы эти новые инструменты и методы ни рекламировались. Вам не поможет больший, лучший или быстрее контроль над вещами, если сомнительна сама посылка контроля. Альберт Эйнштейн сказал:

***Значительные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, который их породил.***

Прежде чем начать работать над своими установками и поведением, гораздо важнее исследовать те парадигмы, из которых эти установки, и поведение проистекают. „Неисследованная жизнь не стоит того, чтобы жить ею», говорил Платон. Но поражает то количество людей, которые, прослушав наш курс развития лидерских качеств, говорят: „Я уже много лет так глубоко не задумывался!» Мы, люди, пытаемся — порой с катастрофическими результатами — управлять предприятиями, воспитывать детей, учить студентов, укреплять взаимоотношения, не уделяя достаточного внимания тем корням, из которых произрастают плоды нашей жизни. И управление временем в его нынешнем виде — тоже, скорее, механический навык, оторванный от тех важнейших вещей, на достижение которых мы тратим основную часть своего времени.

## **ПОТРЕБНОСТЬ В ЧЕТВЁРТОМ ПОКОЛЕНИИ**

Одно можно утверждать наверняка: если мы будем продолжать делать то, что делаем, мы будем и дальше получать то, что получаем. Одно из определений нездорового рассудка звучит так: „продолжать делать то же самое и ожидать при этом иных результатов». Если бы управление временем действительно было панацеей, то огромное изобилие хороших идей уже давно изменило бы положение. Но мы обнаруживаем, что человек, в совершенстве владеющий приемами управления временем, *точно так же* озабочен качеством своей жизни, как и человек, вовсе не слышавший об управлении временем.

Управление временем — особенно третьего поколения — кажется хорошим делом. Оно обещает успех, вселяет надежду. Но эти надежды несбыточны. Более того, многим людям эта вершина управления временем, третье поколение, представляется чрезмерно структурированным, неестественным подходом. Этот подход требует интенсивности, которую трудно поддерживать. Многие из тех, кто отправляется в отпуск, радуются прежде всего тому, что можно оставить дома планировщики — символ третьего поколения.

## 2

### СРОЧНОСТЬ КАК НАРКОТИК

*Все, что не является сознательной приверженностью важному, является бессознательной приверженностью неважному.*

Прежде чем начать эту часть, ответьте на следующие вопросы:

*Какое вы **знаете** одно дело, которое внесло бы значительные позитивные изменения в вашу личную жизнь, если бы вы делали его постоянно и отлично?*

*Какое вы **знаете** одно дело, которое внесло бы значительные позитивные изменения в вашу профессиональную жизнь, если бы вы делали его постоянно и отлично?*

*Если вы **знаете**, что эти вещи так сильно изменили **бы** вашу жизнь, почему вы ими не занимаетесь?*

Пока вы размышляете над ответами, давайте рассмотрим два первейших фактора, которые обуславливают наш выбор относительно того, как нам распорядиться своим временем — *срочность* и *важность*. Хотя мы постоянно имеем дело с обоими факторами, один из них служит той базовой парадигмой, через которую мы смотрим на свое время и свою жизнь.

Четвертое поколение базируется на парадигме важности. Чтобы главное в вашей жизни заняло главное место, вы должны знать и делать то, что является важным, а не просто реагировать на срочное.

На протяжении этой главы я неоднократно буду просить вас тщательно изучить свои парадигмы. На результаты, которых вы добиваетесь в своей жизни, огромное влияние оказывает то, на какую парадигму вы опираетесь: парадигму срочности или парадигму важности.

### СРОЧНОСТЬ

Немногие из нас понимают, какое мощное воздействие на наши решения оказывает понятие срочности. Звонит телефон. Плачет ребенок. Кто-то стучит в дверь. Приближается предельный срок сдачи отчета.

„Мне нужно это *сейчас*».

„Я застрял в пробке. Не могли бы вы приехать прямо сюда?» «Вы опаздываете на встречу, которую сами назначили». Насколько срочность властвует над вашей жизнью? На следующей границе представлен Индекс срочности, который показывает **степень** влияния этой парадигмы на установки и поведение человека.

**Отвле-**

китесь на несколько минут и определите, насколько каждое из предложенных суждений относится к вам. Это поможет вам получить некоторое представление о том, в какой степени вы смотрите на жизнь сквозь призму срочности. Читая каждый пункт, выставляйте себе соответствующий балл по шкале.

Пройдя весь Индекс, сложите свои баллы и оцените **себя** по следующей формуле:

**0-25** Слабая подверженность срочности

**26- 45** Сильная подверженность срочности

**46+** Наркотическое влечение к срочности

#### **Индекс срочности®**

Отмечайте на каждой шкале точку, которая наиболее соответствует вашему обычному поведению или установкам относительно суждений, приведенных в левой колонке (0 = Никогда, 2 = Иногда, 4 = Всегда).

1. Я работаю лучше всего, когда ощущаю давление.
2. В своей неспособности уделить время глубоким раздумьям о самом себе я часто обвиняю суету и давление внешних обстоятельств.
3. Меня часто раздражает медлительность событий и людей, окружающих меня. Я не люблю ждать или топтаться на месте.
4. Я испытываю чувство вины, когда отрываюсь от работы.
5. Я постоянно мечусь между делами, переезжая с места на место, переключаясь с одного события на другое.
6. Я часто отталкиваю от себя людей, мешающих мне закончить работу.
7. Я ощущаю беспокойство, если теряю контакт с офисом более чем на несколько минут.
8. Я часто занимаюсь каким-то одним делом, **но** думаю о другом.
9. Я полностью раскрываю свои таланты, только когда разрешаю кризисные ситуации.
10. Всплеск адреналина от нового кризиса приносит мне больше удовлетворения, чем равномерное движение к долгосрочной цели.
11. Я часто отказываюсь от времени общения с дорогими мне людьми ради преодоления какого-нибудь кризиса.
12. Я предполагаю, что люди должны с пониманием относиться к тому, что я разочаровываю их или пускаю другие дела на самотек, когда нужно справиться с очередным кризисом.
13. Я ощущаю, что день прожит не зря, если мне удастся преодолеть какой-нибудь кризис.
14. Я часто ем, не отрываясь от работы.

15. Я продолжаю думать, что когда-нибудь я смогу, наконец, заняться тем, чем я хочу заниматься.

16. Большое количество решенных дел к концу рабочего дня наполняет меня ощущением, что я поработал по-настоящему продуктивно.

Если по большинству пунктов ваши ответы располагаются в левом краю шкалы, парадигма срочности, вероятно, не является существенным фактором вашей жизни.

Если ваши ответы сосредоточены в средней части шкалы или ближе к правому ее краю, велика вероятность того, что срочность является вашей фундаментальной парадигмой.

Если же вы по всем пунктам получаете высокие баллы, срочность является чем-то большим, чем ваше мировоззрение- Это уже может быть своего рода наркотическая зависимость.

## НАРКОТИЧЕСКОЕ ВЛЕЧЕНИЕ К СРОЧНОСТИ

Некоторые люди настолько привыкают к повышающим уровень адреналина кризисным ситуациям, что уже не могут обходиться без этих „доз» — только ими полнится их энергия, только в них они находят радость бытия. Как ощущается человеком срочность? Как стресс? Напряжение? Давление? Усталость? Безусловно. Но давайте говорить честно. Это порой и возбуждает. Мы чувствуем себя полезными. Мы наслаждаемся успехом. И нам хорошо от этого. Когда начинается заваруха, мы заряжаем свой револьвер и скачем по степи в лучах заката, паля во все стороны и чувствуя себя героями.

Это приносит мгновенные результаты и мгновенное вознаграждение.

Разрешая срочные и важные проблемы, мы ощущаем временный кайф. Даже когда о важности речи нет, срочность обладает такой притягательной силой, что мы хватаемся за любые срочные дела, лишь бы оставаться в движении. Люди считают нас деловитыми, работающими:

Это стало символом высокого общественного статуса — если мы в Делах, значит мы важны для общества; если же мы не деловиты, мы стесняемся в этом признаться.

В деловитости мы черпаем ощущение безопасности. Это тешит наше самолюбие, оправдывает наше существование, возвышает нас в глазах окружающих. Это так же хороший повод не заниматься тем, что является в нашей жизни главным.

*«Я предпочел бы провести время с тобой, но мне нужно работать. Последний срок подходит каждая минута на счету. Ты, конечно понимаешь».*

*«У меня просто нет времени на физкультуру я знаю, что это важно, но у меня сейчас столько неотложных дел. Может быть, когда ситуация Умно прояснится».*

Привычка к срочности временно заполняет пустоту, образуемую удовлетворенными потребностями, но она губительна для человека. Ведь она не удовлетворяет эти потребности, а лишь усиливает наркотическую зависимость. И побуждает нас ежедневно отдавать приоритет

срочным делам.

Это влечение к срочности не менее опасно, чем любое другое из известных пагубных влечений. Прилагаемый ниже список характерных признаков наркотической зависимости почерпнут из литературы, не имеющей никакого отношения к управлению временем, а описывающей болезненное влечение к химическим веществам, азартным играм или перееданию. Но посмотрите, как все похоже!

### **ПРИЗНАКИ ЗАВИСИМОСТИ**

Объект влечения:

- а) создает предсказуемые, устойчивые ощущения;
- б) становится средоточием интересов и поглощает все внимание;
- в) временно снимает боль и другие негативные ощущения;
- г) искусственно порождает ощущение силы, контроля, безопасности, собственной важности, успеха;
- д) ухудшает дееспособность, ведет к разрыву связей.

Как хорошо это характеризует влечение к срочности! И наше общество поголовно заражено им. Куда ни глянь, влечение к срочности находит подкрепление и в нашей жизни, и в нашей культуре.

*Роджер: Во время одного из семинаров по нашей программе я предложил группе старших менеджеров одной многонациональной фирмы оценить свои индексы срочности. Во время перерыва ко мне, криво усмехаясь, подошел менеджер из Австралии. „Не могу поверить! — воскликнул он, — я оказался настоящим наркоманом! И ведь это суть Культуры нашего бизнеса. Мы живем от кризиса до кризиса. Никто и пальцем не шевельнет, пока не скажешь ему, что дело срочное».*

*Пока он говорил, к нам подошел его заместитель. Они с минуту обменялись шутками по поводу случившегося, но в их шутках чувствовалась серьезная озабоченность. Затем старший менеджер повернулся ко мне и сказал: „Вы знаете, когда этот человек только начинал работать в нашей компании, он был другим. Но сейчас он такой же, как все».*

*И вдруг его осенило, „Знаете что? — добавил он. — я не сам наркоман, но еще и торговец наркотиками!»*

Важно понимать, что срочность сама по себе — не проблема. Проблема возникает, когда срочность, а не важность, становится *доминирующим фактором* в нашей жизни, когда мы срочное считаем главным. Мы так заняты работой, что не находим времени остановиться и спросить себя, а делаем ли мы то, что нужно делать. И в результате пропасть между часами и компасом растет. Чарльз Хаммел в своей книге „Тирания срочного» пишет:

Важную задачу не всегда необходимо решать сегодня же или даже на текущей неделе... Срочные же задачи вызывают к незамедлительным действиям... Их зову невозможно сопротивляться, он кажется таким важным, и он пожирает всю нашу энергию. Но если заглянуть в будущее, их обманчивая важность увядает. Испытывая чувство потери, мы вспоминаем о той действительно важной задаче, которую отодвинули в сторону. Мы начинаем, понимать, что стали рабами срочности.

Многие инструменты традиционного управления временем на самом деле лишь укрепляют эту зависимость. Ежедневное планирование, списки „что сделать» побуждают нас присваивать наивысший приоритет срочным делам. А ведь чем больше срочности в нашей жизни, тем меньше в ней важности.

## ВАЖНОСТЬ

Многие важные вещи, приближающие нас к основным жизненным целям, обогащающие нашу жизнь, наполняющие ее смыслом, как правило не давят на нас, не зывают к нам. В силу их не срочности мы сами должны проявлять инициативу.

Предлагаемая ниже Матрица управления временем поможет нам более основательно разобраться с понятиями срочности и важности. Как видите, вся деятельность человека разбивается на четыре четверти, или Квадранта. Это четыре возможных типа расходования времени.

К Квадранту I относятся вопросы, которые являются одновременно и срочными, и важными. Именно об этом идет речь, когда мы имеем дело с разгневанным клиентом, пытаемся выполнить работу в срок, ремонтируем разбитую машину, подвергаемся операции на сердце или помогаем плачущему ребенку. Уделять время Квадранту I необходимо. Это здесь мы чем-то управляем, что-то производим, реагируем на многочисленные потребности и испытания, опираясь на свой опыт и здравомыслие. Игнорируя этот квадрант, мы оказываемся погребенными за-

		Срочные	Несрочные
и 3 S ^ <	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кризисы</li> <li>• Насущные проблемы</li> <li>• Проекты, встречи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка</li> <li>• Профилактика</li> <li>• Прояснение ценностей</li> <li>• Планирование</li> <li>• Укрепление связей</li> <li>• Восстановление сил</li> <li>• Увеличение дееспособности</li> </ul>
	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Некоторые телефонные звонки, почтовые отправления, отчеты</li> <li>• Некоторые встречи</li> <li>• Множество мелких неотложных дел</li> <li>• Многие популярные виды деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рутинные дела</li> <li>• Некоторые телефонные звонки</li> <li>• Пустая трата времени</li> <li>• Эскапизм*</li> <li>• Не относящаяся к делам почта</li> <li>• Чрезмерное увлечение телевидением</li> </ul>

\*Эскапизм — стремление личности уйти от действительности в мир иллюзий, фантазий. — (Прим. ред.)

живо. Но мы также должны понимать, что многие важные дела становятся срочными из-за затяжки времени или недостаточной профилактики и планирования.

Деятельность, относящаяся к Квадранту II, включает дела важные, но не срочные. Это Квадрант Качества. Здесь мы осуществляем долгосрочное планирование, проводим профилактические мероприятия, расширяем свои знания и умения через чтение и непрерывное профессиональное развитие, размышляем, как мы можем помочь своему сыну или дочери в их проблемах, готовимся к важным встречам или вкладываем время в укрепление важных для нас взаимоотношений, внимательно слушаем других людей. Увеличение времени, затрачиваемого на этот квадрант, *повышает нашу дееспособность*. Игнорируя этот квадрант, мы тем самым расширяем Квадрант I, увеличивая стресс и углубляя кризисы, так что они поглощают нас без остатка. С другой стороны, вложение времени в Квадрант II сокращает Квадрант I. Планирование, подготовка и профилактика позволяют не допустить превращения многих дел в срочные. Квадрант II не давит на нас — мы сами должны проявлять инициативу. Это Квадрант Руководства собой.

Квадрант III можно назвать призраком Квадранта I. Он включает дела срочные, но не важные. Это Квадрант-обманщик. Зуд срочности порождает иллюзию важности. Но на самом деле эти вопросы, если они вообще важны, важны для кого-то другого. В эту категорию попадают многие телефонные звонки, встречи, визиты случайных посетителей. Мы тратим массу времени в Квадранте III, удовлетворяя желания и потребности посторонних нам людей и считая, что находимся в Квадранте I.

Квадрант IV резервирован за деятельностью, которая не является ни важной, ни срочной. Это Квадрант Пустой траты времени. По идее он нам вообще не нужен. Но истощенные битвами в Квадрантах I и III, мы часто попросту „спасаемся» в Квадранте IV, оберегая самих себя. Какая деятельность относится к Квадранту IV? Это не обязательно отдых, потому что отдых в его истинном смысле восстановления и приумножения сил и способностей относится к ценной деятельности Квадранта II. Пустой тратой времени из Квадранта IV можно назвать чтение легкомысленных романов, привычно бездумный просмотр телепрограмм или сплетни на лавочке. Квадрант IV несет не выживание, а деградацию. Поначалу он может казаться конфеткой, но очень скоро мы убеждаемся, что это пустой фантик.

Сейчас, глядя на Матрицу управления временем, вспомните, как вы провели предыдущую неделю. Если вы распределите все, что делали в течение недели, по квадрантам, на какой квадрант придется основная часть времени?

Распределяя дела по Квадрантам I и III, будьте внимательны. Легко впасть в заблуждение, считая какие-то вопросы важными только потому, что они срочные. Самый простой способ разобраться, к какому квадранту отнести то или иное дело, — спросить себя, приблизила ли вас срочная деятельность к достижению какой-то важной цели. Если нет, то она, вероятно, относится к Квадранту III.

Если вы похожи на большинство людей, с которыми нам приходилось работать, то велика вероятность того, что основная доля вашего

времени приходится на Квадранты I и III. И какова цена этого? Если вас влечет срочность, какие важные — может быть, даже главные — дела не получают времени и внимания с вашей стороны?

Еще раз задумайтесь о своих ответах на вопросы, заданные нами в начале этой главы:

*Какое вы, **знаете** одно дело, которое внесло бы значительные позитивные изменения в вашу личную жизнь, если бы вы делали его постоянно и отлично?*

*Какое вы **знаете** одно дело, которое внесло бы значительные позитивные изменения в вашу профессиональную жизнь, если бы вы делали его постоянно и отлично?*

Проанализируйте, к какому квадранту относятся ваши ответы. Мы смеем предположить, что это будет Квадрант II. Мы задавали эти вопросы тысячам людей и обнаружили, что их ответы попадают в следующие семь ключевых категорий:

1. Улучшение навыков общения с окружающими.
2. Улучшение подготовки.
3. Улучшение планирования и организации.
4. Лучший уход за собой.
5. Поиск новых возможностей.
6. Самосовершенствование.
7. Расширение власти и полномочий.

Вся эта деятельность относится к Квадранту II и она важна. Так почему же люди не занимаются этими вопросами? Почему они не действуют в соответствии с данными ими ответами?

Вероятно, потому, что эти дела не срочные. Они не давят на них. Люди сами должны проявить инициативу.

## ПАРАДИГМА ВАЖНОСТИ

Ясно, что в жизни нам приходится иметь дело с обоими факторами — срочностью и важностью. Но в повседневных процессах принятия решений, как правило, доминирует какой-то один из этих факторов. Проблемы начинаются тогда, когда мы исходим преимущественно из парадигмы срочности, а не важности.

Когда мы следуем парадигме важности, мы живем в Квадрантах I и II. Мы покидаем Квадранты III и IV и, уделяя больше времени подготовке, профилактике, планированию и расширению возможностей, сокращаем количество времени, необходимое нам для „тушения пожаров» в Квадранте I. Меняется даже сама природа Квадранта I. Мы пребываем там преимущественно на основе сознательного выбора, а не по умолчанию. Мы сами предпочитаем делать что-то срочно или своевременно, если это важное дело.

Один наш сотрудник поделился своим опытом:

*Недавно одна из моих знакомых переживала личную драму. Я был в то время очень занят на работе и дома, но мне удавалось оставаться в курсе многих вещей и находить время для личностного роста и обновления. В один из таких напряженных дней, когда у меня были назначены три встре-*

чи, покупки ремонт машины и важный ленч, она позвонила мне. Я сразу понял, что у нее неприятности, и, отказавшись от намеченных дел, поехал к ней домой. Я знал, что завтра мой день будет попон проблем из квадранта I, поскольку я не оставил себе времени на подготовку но это было важное, очень важное дело. Я предпочел оказаться перед необходимостью решать срочные проблемы, потому что чувствовал, что это было единственно правильное решение.

На наших семинарах мы часто просим людей определить, какие чувства у них ассоциируются с той или иной парадигмой. Говоря о срочности, они обычно упоминают стресс, усталость, неудовлетворенность. Но когда речь заходит о важности, они говорят об уверенности в себе, удовлетворенности, осмысленности, душевном покое. Вы тоже можете поупражняться. Что вы чувствуете, когда следуете той или иной парадигме? Эти ощущения могут многое сказать вам о тех результатах, которых вы добиваетесь в своей жизни.

## ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ОТНОСИТЕЛЬНО МАТРИЦЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Мы, конечно, понимаем, что в реальном мире нет такого прямолинейного, категоричного и логического деления всей жизни на четыре квадранта. Различия могут быть не только качественные, но и количественные. Внутри каждого квадранта могут быть разные степени развития, эти квадранты могут пересекаться.

Ниже приводятся вопросы, чаще всего задаваемые людьми относительно Матрицы управления временем:

- **Как узнать, что нужно делать в первую очередь из всего множества срочных и важных дел?** Эта проблема сопровождает нас на протяжении всей жизни. Именно она вызывает в нас ощущение, что мы должны пригнуться и двигаться быстрее, что бы успеть как можно больше. Но почти всегда *есть* какое-то одно дело, которое должно быть сделано в первую очередь. В каком-то смысле, это Квадрант I Квадранта I или Квадрант II Квадранта II. Как определить, что *самое* важное для нас в данный момент? Это один из первейших вопросов, к которому мы обратимся в последующих главах данной книги.
- **Плохо ли находиться в Квадранте I?** Нет. Очень многие люди проводят значительную часть своего времени в Квадранте I. Главный вопрос — зачем вы там находитесь? Что доминирует в вашем Квадранте I — срочность или важность? Если доминирует срочность, то по мере снижения важности вы соскользнете в Квадрант III, — это влечение к срочности. Но если вы находитесь в Квадранте I из-за важности решаемых вопросов, то по мере снижения срочности вы окажетесь в Квадранте II. Квадранты I и II имеют дело с важными вещами; разделяет их лишь фактор времени. Настоящая проблема возникает, когда вы проводите время в Квадрантах III и IV.
- **Где взять время для расширения Квадранта II?** Если вы *хотите* больше времени проводить в Квадранте II, то основной

источник резервов времени для вас — Квадрант III. Время, расходуемое в Квадранте I, является одновременно срочным и важным — мы уже знаем, что без него не обойтись. Мы понимаем также, что в Квадранте IV мы вообще не должны находиться. Но вот Квадрант III способен одурачить нас. Необходимо научиться оценивать дела и вопросы с точки зрения их важности. Тогда мы сможем востребовать время, теряемое на обманчивую срочность, и перенести его в Квадрант II.

- **Что если меня окружает атмосфера Квадранта I?** Некоторые профессии по своей природе целиком относятся к Квадранту I. К их числу относятся, например, пожарные, многие врачи и медсестры, полиция, репортеры, редакторы газет; их работа — реагировать на срочные и важные вопросы. Но этим людям расширять Квадрант II еще важнее, чем другим, потому что время, затрачиваемое на Квадрант II, расширяет их возможности справляться с критическими ситуациями из Квадранта I, повышает их дееспособность.
- **Есть ли в Квадранте I дела, которые не оказывают на нас непосредственного давления, не требуют немедленных действий?** Некоторые вопросы, не являясь в данный момент критическими, исподволь перерастают в проблемы, если мы своевременно не уделяем им внимания. Мы *своей волей* делаем их срочными. Кроме того, то, что для организации в целом может быть деятельностью из Квадранта II, — скажем, долгосрочные прогнозы, планирование и укрепление связей, — для руководителя организации может быть работой из Квадранта I. Это его непосредственная обязанность, а потребность в этих вещах может быть весьма велика, как и последствия их исполнения или неисполнения. Руководитель должен считать это срочной работой и проявлять инициативу.

Ценность Матрицы управления временем заключается в том, что она помогает нам понять, каким образом важность и срочность влияют на выбор нами того, как нам потратить свое время. Она позволяет нам увидеть, чему мы уделяем основное время. Мы можем также уяснить, что *уровень господства срочности является уровнем, подчиненности важности.*

## ДРУГАЯ СТОРОНА СЛОЖНОСТИ

Подобно наркомании, влечение к срочности порождается чрезмерным употреблением болеутоляющих средств. Срочность временно снимает острую боль, вызываемую осознанием расстояния между компасом и часами. И некоторое время мы чувствуем себя очень хорошо. Но это удовлетворение быстро проходит, а боль остается. Просто увеличивая свою продуктивность, ускоряя свой бег, мы не можем добраться до *причины* боли, той хронической болезни, которая ее порождает. Мы лишь ускоряем решение второстепенных (или третьестепенных) вопросов, ничего не делая для того, чтобы излечить хроническую болезнь, причина которой в том, что главному в нашей жизни

не уделяется главное внимание.

Чтобы добраться до хронических проблем, нужен иной образ мышления. Если обратиться к медицинской терминологии, мы должны понимать разницу между лечением и профилактикой. Лечение имеет дело с острыми симптомами болезни, профилактика же — с вопросами здорового образа жизни. Это две разные парадигмы, и хотя врач может исходить из обеих парадигм, одна из них всякий раз превалирует.

*Стивен: Мне приходилось проходить обследование у многих врачей, исповедующих обе парадигмы, и в каждом случае подход был иным. Они искали разные вещи. Например, я имел дело с врачами, которые, исходя, в первую очередь, из парадигмы лечения, измеряли химический состав моей крови и сообщали мне, что, раз общий уровень холестерина не превышает 200, со мной все в порядке. Другие же врачи, для которых первичной была парадигма профилактики, исследовали мою кровь — в частности соотношение низкоплотных и высокоплотных липопротеинов и общего уровня холестерина, — говорили мне, что есть проблемы, что я нахожусь в зоне умеренного риска, и прописывали мне лечебную физкультуру, диету и медикаменты.*

Большинство людей понимают, что значительная часть болезней связана с образом жизни. В ожидании „звонка“ в форме, например, сердечного приступа, многие из нас живут в мире фантазий. Мы живем так, как хотим жить: не занимаясь спортом, неправильно питаюсь, сгорая как свеча, подоженная с обоих концов, а когда возникают проблемы, ждем, что врачи соберут нас заново по кусочкам. С помощью лекарств можно снизить боль и подавить какие-то симптомы, но если мы хотим реально изменить ситуацию, мы должны проникнуть в корень проблемы, найти причину боли. Нам нужно уделять гораздо большее внимание профилактике.

Это относится ко всем сторонам нашей жизни. Как говорил Оливер Уэнделл Холмс, „мне наплевать на простоту внешней стороны сложности, но я отдал бы правую руку для простоты противоположной ее стороны». Упрощенные ответы на внешние вопросы не отражают реальность во всей ее полноте. Они соблазняют своей быстротой и простотой, но их обещания пусты. И большинство людей понимают это. Мы на своем опыте знаем, что люди устали от „лейкопластыря» и „аспирина», предлагаемых в качестве быстродействующих средств приемами „этики личности». Они хотят обратиться к хроническим проблемам, мешающим сделать главное главным, и справиться с ними.

В следующей главе мы пойдем дальше острых проблем, о которых говорили в главах 1 и 2, и обратимся к их подспудным хроническим причинам. Мы проникнем в самое сердце сложности, постигнем полную реальность, которая влияет на наше время и качество нашей жизни. Три идеи, высказываемые в главе 3, могут показаться вам трудными, для восприятия, но мы убедительно советуем не пожалеть усилий и глубоко проработать эти идеи. Мы верим в то, что они помогут вам преодолеть застарелые парадигмы и создать новые карты, точнее описывающие территорию.

Из этих идей вырастут простые и мощные парадигмы, которые позволят вам эффективнее уделять главное внимание главным в вашей жизни вещам.

## ЖИТЬ, ЛЮБИТЬ, УЧИТЬСЯ И ОСТАВИТЬ СЛЕД

***Делать больше за меньшее время совсем не значит делать то, что действительно нужно.***

Переходя от срочности к важности, мы сталкиваемся с фундаментальным вопросом: Что для нас главное и как сделать так, чтобы оно заняло главное место в нашей жизни? "

Ядром четвертого поколения являются три идеи, которые помогут нам ответить на этот вопрос:

1. Реализация четырех фундаментальных человеческих потребностей и способностей.
2. Реальность принципов „точного севера».
3. Потенциальная сила четырех человеческих дарований.

### 1. РЕАЛИЗАЦИЯ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И СПОСОБНОСТЕЙ

Есть вещи, без которых самореализация человека невозможна. Если эти базовые потребности не удовлетворены, мы ощущаем пустоту и незавершенность. Мы можем попытаться заполнить эту пустоту влечением к срочности или став благодушными, удовлетворяться лишь частичной реализацией своих помыслов.

Но даже если мы не обладаем полным пониманием этих нужд и не обращаемся к ним, в глубине души мы все равно понимаем, что они есть, и что они исключительно важны. Мы можем убедиться в их важности на собственном опыте и на опыте других людей, на опыте человечества, полученного на протяжении всей мировой истории. Чрезвычайная важность этих потребностей для самореализации человека признается всей литературой мудрости\* на протяжении веков.

Суть этих потребностей можно выразить так: „жить, любить, учиться и оставить след». Потребность жить есть наша *физическая* потребность в таких вещах, как еда, одежда, жилье, экономическое благополучие, здоровье. Потребность любить есть наша *социальная* потребность одерживать отношения с другими людьми, быть членом общества, любить и быть любимыми. Потребность учиться есть *интеллектуальная* потребность нашего ума в развитии и росте. А потребность оставить след — это наша *духовная* потребность ощущать смысл жизни, свое предназначение и свой вклад в общее наследие человечества.

Как сильно эти потребности влияют на качество нашей жизни и на то, как мы распоряжаемся своим временем? Возможно, вам будет полезно поразмыслить над следующими вопросами:

- -Вы энергичны и физически крепки на протяжении всего дня, или есть вещи, которыми вы хотели бы, но не можете заняться, так как ощущаете усталость или физическую слабость?
- Можно ли назвать ваше финансовое положение безопасным? Можете ли вы удовлетворять свои нужды и откладывать некоторые средства на будущее, или вы едва сводите концы с концами?
- Литература мудрости — это та часть философской литературы, которая имеет дело конкретно с искусством бытия.
- Вы имеете прочные и удовлетворяющие вас отношения с другими людьми? Вы способны эффективно сотрудничать с окружающими ради достижения общих целей, или вы чувствуете себя отшельником, неспособным качественно проводить время с теми, кого вы любите, и вам трудно работать с другими людьми из-за взаимного непонимания, неумения общаться, интриг, злословия, взаимных обвинений?
- Вы постоянно учитесь, растете, открываете новые горизонты, приобретаете новые навыки, или вы ощущаете застой? Может быть, недостаток образования или отсутствие навыков мешают вам в карьере или не дают заниматься тем, чем вы хотели бы заниматься?
- Вы обладаете ясным чувством направления и предназначения, которое вдохновляет вас и наполняет энергией, или вы смутно представляете себе, что важно для вас и чего вы на самом деле хотите?

Каждая из **этих** потребностей жизненно важна. *Если любая из них остается неудовлетворенной, она снижает качество жизни.* Если у вас долги или плохое здоровье, если вам не хватает еды, не во что одеться, нет нормального жилья, если вы одиноки и отчуждены от окружающих, если вы переживаете застой в умственном развитии, если в вас нет чувства направления и предназначения вашей жизни, ее качество ухудшается. Качественная жизнь — это и крепкое здоровье, и экономическая безопасность, и хорошие отношения с окружающими, и непрерывное личностное и профессиональное развитие, и глубокое чувство предназначения, личного вклада и внутренней гармонии.

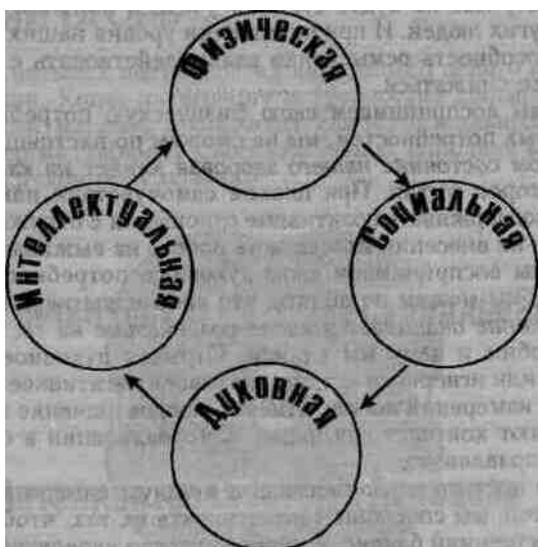
*Если любая из этих потребностей остается неудовлетворенной, то она становится черной дырой, которая поглощает всю вашу энергию и внимание.* Если вы испытываете финансовые затруднения или переживаете глубокую психологическую травму вроде развода, или теряете здоровье, то каждая из этих неудовлетворенных потребностей становится срочной проблемой, доминирующей в вашей жизни, давящей на вас, пожирающей вас. Остальные потребности остаются без внимания, и качество вашей жизни страдает во всех направлениях.

*Если любая из этих потребностей остается неудов-*

летворенной, то она может привести к наркотической зависимости от срочности. Раз за разом реагируя на срочные, неудовлетворение потребности, вы становитесь превосходным „кризисным управляющим». Вы начинаете распределять кризисы по приоритетам и заниматься наиболее срочными из них, думая: „Я весь в делах, значит я продуктивен». Вы можете получать подкрепление в виде всплесков адреналина, которыми сопровождается „тушение пожаров» и реагирование на срочные запросы других людей. Но эта деятельность не приносит результатов с точки зрения улучшения качества вашей жизни. Она не удовлетворяет фундаментальные потребности. Чем более срочными делами вы пытаетесь заниматься, тем сильнее становится ваша зависимость от срочности. Искусственным „кайфом» от решения срочных проблем вы подменяете глубокое удовлетворение, которое приходит только от эффективной реализации наших четырех фундаментальных потребностей.

## РАВНОВЕСИЕ И СИНЕРГИЯ ЧЕТЫРЕХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Эти потребности реальны и тесно взаимосвязаны. Нередко люди, признавая существование этих потребностей, склонны рассматривать их как отдельные составляющие жизни. Баланс они понимают как достаточно быстрое и регулярное переключение между этими частями-



Но такая парадигма изолированных частей игнорирует факт мощной синергии четырех потребностей. Истинного баланса, подлинной, самореализации и чувства глубокой радости бытия мы достигаем там, где эти потребности пересекаются, накладываются друг на друга.



Только посмотрите, какая разница! Исходя из парадигмы изолированных частей, мы можем воспринимать физическую потребность зарабатывать на жизнь отдельно от духовной потребности вносить свой личный вклад в наследие человечества. Работа, которую мы выбираем при этом, может быть монотонной, скучной, не приносящей удовлетворения, и даже контрпродуктивной с точки зрения интересов общества.

Если мы воспринимаем нашу интеллектуальную потребность учиться и развиваться отдельно от социальной потребности любить и быть любимыми, у нас не будет стимула учиться по-настоящему, глубоко любить других людей. И при повышении уровня наших академических знаний способность осмысленно взаимодействовать с окружающими может даже снижаться.

Если мы воспринимаем свою физическую потребность в отрыве от остальных потребностей, мы не сможем по-настоящему понять, каким образом состояние нашего здоровья влияет на качество всех остальных сторон бытия. При плохом самочувствии нам труднее ясно мыслить, поддерживать позитивные отношения с окружающими, сосредоточиться на внесении вклада, а не просто на выживании.

Если мы воспринимаем свою духовную потребность в отрыве от остальных, мы можем не понять, что сама наша вера в себя и в свое предназначение оказывает мощное воздействие на то, как мы живем, как мы любим и чему мы учимся. Отрывая духовное измерение от остальных или игнорируя его, мы оказываем негативное воздействие на остальные измерения жизни. Именно предназначение и смысл жизни обеспечивают контекст для нашей самореализации в остальных жизненных направлениях.

Только постигнув взаимосвязь и мощную синергию всех четырех потребностей, мы способны удовлетворить их так, чтобы ощущать истинный внутренний баланс, глубокое чувство удовлетворенности и радости. Работа наполняется смыслом, отношения приобретают глубину и развиваются, здоровье становится ресурсом для достижения достойных целей.

Проследив взаимосвязь этих потребностей, мы начинаем понимать, что какую-то одну из них нельзя удовлетворить, **не** работая над реализацией остальных потребностей.

В этом одна из сильных сторон руководства собой. В то время как управление ориентировано на проблемы, руководство ориентировано "а возможности. Проблема видится нами не как отдельное механическое повреждение, которое необходимо починить, а как неотъемлемая часть живого, синергичного целого. Мы смотрим не только на саму проблему, но и на то, что ее окружает, как она взаимосвязана со всем остальным, что может влиять на нее.

Если вы, например, испытываете физическую проблему — скажем, финансовый кризис, — вы должны не игнорировать социальную, интеллектуальную и духовную потребности, а, напротив, искать помощи и совета у других людей, расширять свои знания в финансовых вопросах, свою осведомленность о возможных вариантах решения проблемы и постараться обрисовать причину, по которой вы хотите выбраться из долгов, чтобы она придала смысл, контекст и цель тому пути, который **вы** выберете. Обращаясь к этим жизненным сферам, тесно связанным с вашей физической потребностью, вы получаете возможность удовлетворить ее наиболее эффективным образом.

Если у вас проблема в социальной сфере, например, вы переживаете развод, внимание к физической, интеллектуальной и духовной сторонам жизни поможет вам лучше справиться с этой проблемой. Занимаясь спортом, укрепляя здоровье, изучая природу человеческих отношений, определяя цели и предназначение, вы создаете наилучшие условия для преодоления этого социального кризиса.

## **ВНУТРЕННИЙ ОГОНЬ**

Реализация четырех потребностей как единого целого подобна химической реакции. Когда интеграция потребностей достигает некоторой „критической массы», происходит самопроизвольный взрыв — внутренняя синергия приводит к воспламенению, наполняя жизнь смыслом, страстью и духом приключений.

Детонатором этого взрыва служит наша духовная потребность оставить что-то после себя. *Она преобразует другие потребности в способность внести вклад.* Пища, деньги, здоровье, образование и

любовь становятся ресурсами, с помощью которых мы постигаем не удовлетворенные потребности других людей и помогаем их удовлетворить.

Только представьте, какое воздействие на качество нишей жизни и на то, как мы распоряжаемся своим временем, оказывает наша способность эффективно удовлетворять свои потребности и превращать их в способность вносить вклад в общее дело. Абрахам Маслоу, один из основателей современной психологии, разработал „иерархию потребностей», в которой высшей формой человеческого опыта выступает самореализация. Но в последние годы жизни он пересмотрел свою прежнюю теорию и признал тот факт, что этой главной формой является не самореализация, а самотрансцендентность — когда цель жизни выходит за пределы „я». Джордж Бернард Шоу писал:

„Это истинная радость жизни — быть средством достижения цели, которую вы сами признаете великой, быть силой Природы, а не эгоистичным клубком болезней и печалей, жалующимся на то, что мир не желает осчастливить вас... Я убежден, что моя жизнь принадлежит всему обществу и что мне дана привилегия делать для него все возможное, пока я жив. Я хочу к моменту моей смерти быть использованным на всю катушку. Ведь чем упорнее я тружусь, тем дольше живу. Я радуюсь жизни такой, как она есть. Жизнь для меня — не коротенькая свечка. Это яркий факел, который мне временно дано нести, и я хочу, чтобы он разгорелся как можно ярче, прежде чем я передам его будущим поколениям».

Роджер: *Во время одной из наших недельных учебных программ по «принцип-центричному руководству» ко мне подошел человек, ему хотелось поделиться со мной своими заботами. Мы расположились на веранде, откуда открывался прекрасный вид на озеро и поле для гольфа.*

*Глядя на этого человека, трудно было определить, какого рода проблему он хочет со мной обсудить. Он казался воплощением успеха. В свои пятьдесят с небольшим лет он был вице-президентом многонациональной корпорации, у него была прекрасная семья. Он активно участвовал в нашей программе и, казалось, достаточно легко усваивал материал. Что могло его встревожить?*

*«В течение этой недели я чувствую себя все более неудобно, — признался он. — это ощущение появилось еще в понедельник. Когда мы выполняли упражнение...»*

*И он рассказал мне свою историю. Он рос в маленьком городке где-то на Среднем западе, хорошо учился, активно занимался спортом, пел в хоре. В колледже он был активным участником различных клубов и программ. Потом хорошая работа. Женитьба, ребенок, заграничные Командировки, повышение по службе, новый дом, второй ребенок, выдвижение на должность вице-президента. Слушая его, я не мог дождаться, когда же он перейдет к своей проблеме, какой-то спутавшей все жизненные карты катастрофе, должно быть, полностью изменившей его взгляд на вещи.*

*„Проблема, — продолжал он, — в том, что моя жизнь полна хороших вещей: у меня прекрасный дом, Красивая машина, хорошая работа. Но когда вы предложили нам задуматься о своей Жизни, разобраться, что в ней главное, это поставило меня в тупик. Большую часть своей жизни —*

*будучи подростком, студентом, молодым человеком — я боролся за какое-нибудь правое дело, я хотел реально изменить мир, внести свой важный вклад. И когда задумался о том, что в моей жизни имеет для меня наибольшее значение, я понял, что с годами утратил чувство цели, ощущение предназначения. Успех, и безопасность усыпили меня, я не привил своим детям желание изменить мир. Я, в сущности, наблюдаю за жизнью через забор нашего сельского клуба».*

*Я с интересом наблюдал, насколько радикально изменилась его манера держать себя.*

*„Но я принял решение, — продолжал он. — Я решил возобновить контакты с благотворительной организацией, с которой я сотрудничал когда-то. Они делают невероятно важную работу, помогая людям в странах третьего мира. И я хочу принять участие в этой работе».*

*Его глаза горели, в его словах ясно слышалось чувство предназначения. Он излучал энергию. Было очевидно, что его желание внести свой вклад, оставить после себя какой-то след окажет мощное воздействие на качество тех немногих лет, которые ему оставалось жить до пенсии, и всех последующих лет его жизни — как и на качество жизни многих других людей во всем мире.*

Что бы еще ни входило в наш круг ценностей, реальность такова, что каждое из этих четырех направлений самореализации человека имеет исключительную важность для качества его жизни. Попробуйте возразить — можете ли вы представить человека, который не обладает этими физическими, социальными, интеллектуальными и духовными потребностями и способностями? Можете ли вы представить проблему управления временем, которая в основе своей не была бы связана с удовлетворением одной из этих базовых потребностей?

## 2. РЕАЛЬНОСТЬ «ПРИНЦИПОВ ТОЧНОГО СЕВЕРА»

Не менее важным, чем сами потребности, которые мы хотим реализовать, является правильный выбор пути их реализации. Наша способность улучшить качество жизни, когда мы пытаемся удовлетворить свои основные потребности, определяется тем, в какой степени наша жизнь гармонирует с внешними реалиями.

Вы можете сейчас закрыть глаза и показать, где север? Когда мы предлагаем это сделать участникам наших семинаров, они, открыв глаза, с удивлением обнаруживают, что окружающие показывают в самые разные стороны. Находясь дома, где вы хорошо ориентируетесь, вы, возможно, легко определите северное направление. Но вдали от дома, вдали от привычных ориентиров, эта задача может показаться вам не такой простой.

Важно ли знать направление „строго на север»? Большинство людей утвердительно ответят на этот вопрос. Если, летя из Сан-Франциско, сместить курс авиалайнера хотя бы на один градус, можно попасть в Москву вместо Иерусалима.

Что такое „север»? Зависит ли это понятие от точки зрения, от нашего мнения о нем? Можно ли решать этот вопрос демократическим голосованием? Нет, потому что „север» — это реальность, не зависящая от нас.

. Реальное существование „точного севера» придает контекст и смысл тому, где мы находимся в данный момент, куда мы хотим попасть и как туда добраться. Без компаса, или звезд, или точного представления о своем местонахождении нам бывает трудно определить, где север, но он всегда есть.

Столь же реальными, как „точный север» в физическом мире, являются вечные причинно-следственные законы, действующие в сфере личной эффективности и межличностных отношений. В коллективной мудрости веков эти принципы возникают снова и снова, являясь фундаментальными для всякого, воистину, великого человека или общества: учитывая это, давайте рассмотрим понятие „точного севера» не в географическом, а в человеческом измерении, чтобы разобраться, как можно создать внутренний компас, который позволил бы нам соизмерять курс своей жизни с этим направлением. Используя понятие „точного севера» в качестве метафоры, обозначающей принципы или внешние реалии, мы здесь не будем вдаваться в научные нюансы, разграничивающие понятия „истинный север», „магнитный север» или „картографический север».

## ЧЕМ ПРИНЦИПЫ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ

Говоря о принципах, важно понимать не только то, о чем мы говорим, но и о чем мы не говорим.

*Мы не ведем речь о ценностях.* Многие из нас полагают, что, раз мы что-то ценим, достижение этого улучшит качество нашей жизни. Мы думаем: „Я буду счастлив и доволен, когда стану зарабатывать больше денег... когда мой талант будет признан... когда я куплю большой дом и новую машину... когда закончу университет...».

Но сосредоточение на ценностях — одна из главных иллюзий традиционного подхода к управлению временем. Это цитата, вырванная из контекста. Мы намечаем для себя параметры успеха, ставим цели, карабкаемся по лестнице, не понимая реалий „точного севера», на которые должны ориентироваться наши усилия, чтобы быть эффективными. Мы фактически говорим себе: „Главное — это наши приоритеты. Мы сами определяем, что мы ценим, а потом добиваемся этого». Это путь к высокомерию — к представлению о том, что мы сами себе закон, а окружающие — „вещи» или ресурсы, помогающие нам добиться того, что нам нужно.

Ценности *не* приносят качественных результатов... *если только нашими ценностями не являются принципы.* Важнейшим компонентом четвертого поколения является скромность — понимание того, что существует „главное», не зависящее от наших ценностей. Качество жизни определяется тем, до какой степени это „главное» становится *нашим* „главным» и насколько мы способны уделить ему главное внимание. Скромность предполагает также признание того, что качество жизни не сочетается с местоимением „мое», что оно „наше», что мы живем во взаимозависимом мире изобилия потенциальных возможностей, которые могут быть реализованы только тогда, когда мы по-настоящему полнокровно взаимодействуем с другими людьми, достигая синергии.

Никакие желания и труды не принесут результатов, затрагивающих качество жизни, если они не базируются на правильных принципах. Мечтать мало. Пробовать мало. Ставить цели и карабкаться по лестнице мало. Ценить мало. Усилия должны основываться на практических реалиях, чтобы принести результат. Только тогда мы можем уверенно мечтать, ставить цели и работать над их достижением.

*Мы не ведем речь о практических приемах.* В том сложном мире, в котором мы живем, мы склонны цепляться за практические приемы — конкретные, заранее просчитанные способы сделать то-то и то-то. Мы фокусируемся не на результатах, а на методах. „Просто скажите, что я должен делать». Конкретный метод может приносить положительные результаты в какой-то конкретной ситуации, но если попробовать применить его в других обстоятельствах, он зачастую не срабатывает. Сталкиваясь с ситуациями, для которых конкретные методы не разработаны, мы часто теряемся и не знаем, как нам быть.

Арнольд Тойнби, великий историк, говорил, что всю историю можно описать простой и короткой формулой: испытание — реакция. Окружающая среда бросает вызов, а человек, институт или общество по-своему реагируют на него. Потом появляется новое испытание, за ним следует новая реакция. Опять испытание — опять реакция. Эта формула повторяется снова и снова.

Проблема в том, что эти реакции кодифицируются. Их отливают из стали и бетона. Они становятся частью нашего образа мышления и действий. Это могут быть очень даже хорошие процедуры и приемы, но когда мы сталкиваемся с новым испытанием, старые приемы уже неприменимы, они устарели. Мы оказываемся в дебрях, где не ступала нога человека, пытаясь при этом ориентироваться на дорожную карту.

В постоянно меняющемся калейдоскопе нашего общества мы цепляемся за практические приемы, структуры и системы, стараясь обеспечить хоть какую-то степень предсказуемости жизни, но новые испытания мало-помалу выводят их из строя. Это агония людей и общественных институтов, даже семей, где родители не могут примириться с той реальностью, что их дети сталкиваются совсем не с теми испытаниями, с какими им самим приходилось сталкиваться в процессе взросления.

Сила принципов в том, что они являются универсальными и вечными истинами. Если мы понимаем это и строим свою жизнь на этих принципах, мы способны быстро адаптироваться, мы можем принять их повсюду. Обучая своих детей не только практическим приемам, но и принципам, которые за ними стоят, мы сможем лучше подготовить их к неизвестным будущим испытаниям. Зная приемы, можно справиться с проблемой, но понимать принципы значит не только эффективнее справиться с текущими испытаниями, но и иметь возможность справиться с тысячами испытаний в будущем.

*Мы не ведем речь о религии.* Поскольку принципы связаны со смыслом жизни и истиной, многие люди склонны ассоциировать принципы, о которых мы говорим, со своими позитивными или негативными оживаниями, относящимся к каким-либо религиозным организациям или теологии. Во время наших семинаров, которые проводятся в разных уголках земного шара, некоторые участники благодарили нас за

„обновление христианской этики», или за то, что мы „напоминаем всем об учении Будды», или за то, что мы проповедуем идеи „такие близкие к индийской философии». С другой стороны, некоторые люди выражают недовольство тем, что наши идеи „отдают религией», для них термин „религия» имеет сильный, далеко не всегда положительный подтекст. Противоположную группу составляют люди, которые сомневаются в гуманистическом характере основанности на принципах; по их мнению, мы вообще забыли Бога.

То, о чем мы говорим, — отнюдь не религия. Мы не обсуждаем таких вопросов, как спасение, жизнь после смерти, мы не обсуждаем даже источник тех принципов, о которых идет речь. *Мы убеждены, что это очень важные вопросы, к которым должен обращаться каждый человек.* Но они остаются за рамками данной книги. Мы не задаемся вопросом, почему „точный север» существует и откуда он взялся. Мы обсуждаем только тот факт, что он существует и что он правит качеством нашей жизни. И хотя мы находим свидетельства этих принципов в священных писаниях всех крупных религий, некоторые их грани пришли к нам из умов, писаний и речей философов, ученых, королей, простолудинов и святых всех стран и времен.

Эти принципы, проходя сквозь призму различных систем ценностей, иногда носят разные названия. Как сказал о принципе благожелательности Эмерсон, „все произрастает из одного и того же духа, который в разных своих приложениях имеет еще много других названий — любовь, справедливость, терпимость — подобно тому, как одно и то же море называют по-разному на разных побережьях, которые оно омывает». Фундаментальные принципы существуют, и они признавались — под разными наименованиями — всеми крупными цивилизациями на протяжении всей истории.

Таким образом, мы не говорим ни о ценностях, ни о практических приемах, ни о религии. Говорим же мы о реалиях „точного севера», на которых базируется качество жизни. Эти принципы связаны с теми вещами, которые в долгосрочной перспективе приносят счастье и улучшают качество жизни. К их числу относятся, например, принцип служения и принцип взаимности. Они имеют дело с процессами роста и перемен, включая законы, управляющие эффективной реализацией основных человеческих потребностей и способностей.

В последующих главах мы познакомимся с принципами, необходимыми для достижения достойного качества жизни. Но мы не ставим перед собой всеобъемлющие цели. Мы хотим, скорее, убедить вас в - эффективности такого подхода к жизни, который основывается на постоянном стремлении жить в гармонии с вечными истинами, наделяющими нас силой и властью.

## **ЧЕМ ПРИНЦИПЫ ЯВЛЯЮТСЯ: ЗАКОН ФЕРМЫ**

Чтобы понять, как эти внешние реалии правят нашей жизнью, лучше всего обратиться к Закону фермы. Каждый согласится, что в сельском хозяйстве всей деятельностью человека управляют естественные законы и принципы; ими же определяется и количество урожая. Но в социальных и корпоративных культурах мы почему-то думаем, что

можно пренебрегать естественными процессами, пытаться обмануть систему и при этом выйти победителем. Это убеждение вроде бы подкрепляется и многими свидетельствами.

В школе или университете вам наверняка случалось сидеть **ночи напролет** перед важным экзаменом, зубря материал, который должны были изучать в течение семестра — но не изучили, весь год предавались праздности.

*Стивен: мне стыдно признаться, но университет я одолел лишь зубрежкой — считая себя при этом хитрецом. Я научился вычислять, что хочет услышать от меня преподаватель. „Как он принимает? Главным образом, по лекциям? Отлично! Тогда мне не нужно читать учебник. А по этому предмету? Нам нужно прочесть такую-то книгу? ладно, возьму сборник рефератов и быстро просмотрю Краткое содержание». Я хотел получить хорошие отметки, но не был готов менять свой образ Жизни ради них.*

*Потом началась работа над дипломным проектом — а это совершенно другой уровень. Первые три месяца я потратил на то, что зубрежкой пытался восполнить пробелы, образовавшиеся за предыдущие четыре года зубрежки, и попал в больницу с язвенным долитом. Я пытался преодолеть естественные процессы и обнаружил, что в долгосрочной перспективе это невозможно. Мне понадобились годы на то, чтобы возместить ущерб, понесенный мною от того, что я по своей глупости увяз в системе ценностей, вообще не связанной ни с какими принципами.*

Можно ли представить себе зубрежку на ферме? Можно ли представить, что вы забыли посеять весной, прогуляли все лето, а осенью принимаетесь за работу — пашете, сеете, поливаете, пропальваете, — ожидая получить в одночасье богатый урожай?

Зубрежка не срабатывает в натуральной системе, какой является сельское хозяйство. В этом фундаментальное отличие между социальной и натуральной системами. Социальная система основывается на Ценностях, а натуральная — на принципах. Зубрежка может отчасти срабатывать в социальной системе. Вы можете короткое время использовать быстродействующие приемы и методы, и они, может быть, принесут успех.

Но в долгосрочной перспективе Закон фермы правит всеми сторонами жизни. Многие из нас жалеют о том, что занимались зубрежкой в школе и университете. Мы получили степень, но не получили знаний. С течением времени мы обнаруживаем, что успех в социальной системе школы — совсем не то же самое, что успех в интеллектуальном развитии — способность мыслить аналитически, творчески, на высоком уровне абстрагирования, умение устно и письменно излагать свои мысли, переступать барьеры, подниматься над устаревшими технологиями, находить новые и лучшие способы решения проблем.

А как насчет характера? Можно ли с помощью зубрежки стать цельным, мужественным, сострадательным человеком? А здоровье? Многие годы питаюсь картофельными чипсами, шоколадными тортами, совершенно не занимаясь физкультурой, можно ли в одночасье отменить все это и, потренировавшись ночь напролет, на завтра пробежать

марафонскую дистанцию.

А семейные отношения? Ими либо правит Закон школы, либо Закон фермы – в зависимости от того, как долго вы хотите сохранять свой брак. Многие люди, поженившись, не желают хоть сколько-нибудь поступиться привычным образом жизни. Они становятся женатыми холостяками. Они не уделяют времени на то, чтобы посеять семена общих интересов, взаимовыручки, заботы, нежности и участия, а потом удивляются, взирая на урожай сорняков. Быстродействующие приемы социальной системы и этики личности, с помощью которых они пытаются решать проблемы, попросту не срабатывают. Эти решения не могут подменить собой необходимость сева, рыхления и прополки.

Есть еще отношения с детьми. Мы можем избрать кратчайший путь: мы выше, мы умнее, мы обладаем властью. Мы можем отвлечь ребенка, пригрозить ему, навязать свою волю. Мы можем свалить с себя ответственность на его воспитание, на детский сад, школу, церковь. Но станут ли потом наши дети ответственными, заботливыми и мудрыми взрослыми, умеющими принимать эффективные решения и жить счастливо? Укрепит ли это наши взаимоотношения с ними — в потенциале нашими самыми близкими друзьями?

На короткое время стандартные приемы могут помочь. Мы можем произвести впечатление, „охмурить» собеседника своим обаянием. Мы можем использовать манипулятивные приемы: потянуть за какой-то рычаг, надавить -на какую-то кнопку, чтобы добиться желаемой реакции. Но в долгосрочной перспективе всеми сторонами жизни правит Закон фермы. Его одурачить нельзя. Доктор Сидни Бремер в своей книге „Дух Аполлона» писал:

„Природа хорошо сбалансирована. Мы не можем нарушить ее равновесие, потому что знаем, что закон причины и следствия неколебим и неотвратим. Но нам самим, как личностям и нациям, не удается обрести равновесие, потому что мы еще не поняли, что те же самые законы в человеческой жизни и в обществе действуют столь же неотвратимо, как и в природе, — мы пожинаям неизбежно то, что сеем».

## ИЛЛЮЗИИ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Проблемы в нашей жизни возникают оттого, что мы сеем одно, а ждем, что вырастет нечто иное.

Многие из наших фундаментальных парадигм, а также проистекающих из них процедур и привычек, никогда не приведут к результатам, ожидаемым нами. Так происходит потому, что эти парадигмы созданы людьми, которые ищут короткие пути, ориентируются на рекламу и программы месячной подготовки, верят размножившейся за последние семьдесят лет литературе по успеху, основываются на иллюзии быстрых решений. Это негативно влияет не только на осознание нами своих фундаментальных потребностей, но и на пути их реализации.

### **Физические потребности**

Крепкое здоровье строится на естественных принципах. Оно со временем прорастает из регулярных физических упражнений, правильного питания, полноценного отдыха, здравого смысла, неподверженности вредным, для тела, химическим веществам. Но не готовые заплатить

должную цену, мы попадаем в плен иллюзий – представления о том, что наши физические потребности могут быть удовлетворены правильным подбором одежды, макияжа, быстродействующими программами похудения (которые в длительной перспективе лишь усугубляют проблему, но не решают ее). Не верьте обещаниям. Такой подход порой приносит кратковременное удовлетворение, но на самом деле пустышка. В нем нет вещественного содержания, и длительного успеха он принести не может.

Экономическое благополучие основывается на принципах бережливости, предприимчивости, создании запасов на будущее, на том, что вы должны получать проценты с капитала, а не оплачивать их. Но мы иллюзорно предполагаем, что нашу потребность способно удовлетворить обладание „вещами», не взирая на тот факт, что они покупаются в кредит и мы потом месяцы и даже годы должны платить двойную цену за то, что приносит лишь мимолетное удовлетворение собственнического инстинкта. Или мы находим спасение в фантазиях на тему выигрыша в лотерее или телевикторине — в иллюзиях о том, что кто-то или что-то магическим образом решит все наши финансовые проблемы и избавит нас от необходимости развивать свою компетентность в финансовых вопросах.

### **Социальные потребности**

Действительность такова, что качественные межличностные отношения строятся на принципах, особенно на принципе доверия. А доверие произрастает из характера, из верности человека своим обещаниям, из его заботливости и ответственности, из его готовности делиться, из его способности любить безо всяких условий.

Но когда человек одинок, когда его жжет боль неудовлетворенной потребности общения, он не желает слушать, если ему говорят, что доверие и любовь нужно заработать. Гораздо легче верить в иллюзию сексуального удовлетворения или в идею о том, что любовь завоевывается внешним видом и личностными характеристиками. Чем трудиться над тем, чтобы стать человеком, способным любить и достойным любви, гораздо легче воспользоваться быстродействующим любовным „снадобьем». И наша культура — музыка, книги, реклама, фильмы, телепрограммы — подкрепляет эту иллюзию.

### **Интеллектуальные потребности**

Мы часто прибегаем к иллюзорной зубрежке, игнорируя реальность Долгосрочного развития и роста. Мы „получаем степень... чтобы получить работу... чтобы получать больше денег... чтобы покупать вещи... чтобы, иметь успех». Но что несет в себе такой „успех»? Разве он может развить ту же силу характера и широту знаний, которые достигаются непрерывным вложением времени и сил в учебу и интеллектуальный рост?

### **Духовные потребности**

Мы попадаем в сети иллюзий, которые расставляет для нас общество, говоря, что смысл жизни в сосредоточении на „я», в самоуважении, самосовершенствовании. «Я делаю то, что я хочу», «Я иду своим путем» и т.п. Но на протяжении тысячелетий литература мудрости снова и снова подтверждала действительность того факта, что вершиной самореализации И самосовершенствования человека является его

способность эффективно помогать другим людям. Качество жизни — это процесс „изнутри — наружу». Смысл жизни — в том вкладе, который вы вносите, когда живете ради чего-то более высокого, чем вы сами. И результаты иллюзии и реальности так же отличаются друг от друга, как Мертвое море — стоячее болото, в котором нет жизни, — отличается от Средиземного моря, воды которого орошают буйно цветущую вокруг него жизнь.

В сфере управления временем многие приемы и методики маскируются под готовые и действенные решения насущных проблем. Но обещанная ими действенность — лишь иллюзия. Они не касаются фундаментальных хронических потребностей. Они отделены от принципов, которые способны обеспечить долговременные качественные результаты. Мы довольствуемся пустышкой, и свидетельство тому — наши весьма скромные жизненные успехи.

Качество жизни никак нельзя улучшить, опираясь на иллюзии. Быстрые решения, банальности и приемы этики личности никогда не принесут результатов, затрагивающих качество жизни.

Как же нам определить направление „строго на север» и привести свою жизнь в соответствие с его реалиями, которые правят качеством жизни?

### 3. ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ СИЛА ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДАРОВАНИЙ

Мы, люди, обладаем уникальными способностями, которые отличают нас от животных. Эти способности сосредоточены в промежутке между стимулом и реакцией, между тем, что происходит с нами, и тем, как мы на это реагируем.

*Стивен: много лет назад, бродя среди книжных попок университетской библиотеки, я наугад раскрыл книгу, в которой мне бросилась в глаза одна из самых сильных и вдохновляющих идей в моей жизни. Суть ее была такова: „между стимулом и реакцией есть промежуток.*

*В этом промежутке сосредоточена наша свобода выбора реакции. В нашей реакции заложен наш рост и наша свобода». Эта идея поразила меня с невообразимой силой. Я не переставал думать о ней все последующие дни. Она оказала мощное воздействие на мое мировоззрение. Я начал понимать, что в этом промежутке заключена возможность сознательного выбора моей реакции на окружающие обстоятельства.*

Дарования, заключенные в этом промежутке, — самосознание, совесть, творческое воображение и независимая воля — порождают высшую форму человеческой свободы: свободу выбирать, реагировать, меняться. Они создают компас, позволяющий нам соотносить свою жизнь с направлением „на север».

- **Самосознание** есть способность человека посмотреть на себя со стороны и изучить свои мысли, мотивы, свою историю, свои сценарии, действия, привычки и склонности. Оно позволяет нам

снять „очки» и рассмотреть их **самих**, а не **только смотреть сквозь** них. Оно помогает нам понять социальную и **психологическую** историю тех программ, которые скрыты **в нас и увеличивает** расстояние между стимулом и реакцией.

- **Совесть** связывает нас с мудростью веков и мудростью сердца. Это наша внутренняя система ориентации, которая позволяет нам чувствовать, когда мы действуем или даже намереваемся действовать вопреки принципам. Она позволяет нам ощутить наши

- уникальные дарования и нашу миссию.

- **Независимая воля** есть наша способность действовать. Она дает нам силу переступить через наши парадигмы, плыть против течения, переписывать свои сценарии, действовать, опираясь на принципы, а не на эмоции или обстоятельства. Хотя влияние внешней среды и генов может быть очень сильным, оно не властно над нами. Мы не жертвы. Мы не являемся продуктом нашего прошлого — мы продукт собственного выбора. Мы ответственны — способны отвечать за свои действия, делать выбор вопреки своему настроению или склонностям. Мы имеем возможность поступать, опираясь на самосознание, совесть и дальновидность.

- **Творческое воображение** ~ это способность предвидеть будущее, создавать мысленные образы и решать проблемы синергичным образом. Это дар, позволяющий нам увидеть себя и окружающих людей другими, лучшими, чем мы есть сейчас. Он дает нам возможность составить личную формулу предназначения, ставить перед собой цели, планировать предстоящие встречи. Благодаря ему, мы можем видеть себя живущими в соответствии с положениями своей формулы предназначения даже в самых трудных обстоятельствах и эффективно применяющими принципы в новых ситуациях.

Различные направления самосовершенствования зачастую признают существование и важность этих уникальных человеческих дарований, но разграничивают их и рассматривают некоторые из них в отрыве от остальных.

- **Самосознание** находится в центре внимания различных психоаналитических и психотерапевтических подходов.

- **На совести** фокусируется религия. Это мир морали, этического мышления, вопросов смысла жизни, добра и зла.

- **Независимая воля** использует силовые подходы для достижения успеха, призывающие нас добиваться того, что нам нужно, кулаками — „без боли успеха не бывает».

- **Творческое мышление** является ядром таких течений, как позитивное мышление, психокibernетика, магия веры и нейролингвистическое программирование, которые делают упор на визуализацию и силу мышления.

Хотя каждый подход развивает одно или несколько человеческих дарований, ни один из них не признает все эти дарования в качестве единого синергичного целого. Но для улучшения качества жизни необ-

ходимы все эти дарования и синергия между ними. Обладать только самосознанием, то есть признавать, что наши внутренние сценарии не гармонируют с нашей глубинной внутренней совестью, недостаточно, если мы не обладаем творческим воображением, чтобы представить лучшие сценарии, и независимой волей, чтобы инициировать перемены. Недостаточно иметь независимую волю, чтобы проложить себе дуть к счастью, если в нас нет совести, позволяющей нам определить направление - на „север» и преодолеть самооправдания, удерживающие нас в тупике. Воображение без независимой воли способно породить идеалистичного мечтателя; воображение же без совести может породить Гитлера.

Развитие каждой из четырех способностей и синергия между ними — это суть руководства собой. Только это позволит нам со временем сказать: „Я могу исследовать свои парадигмы. Я могу исследовать результаты, к которым они ведут. С помощью совести я могу отыскать новые пути, гармонирующие с принципами и моей собственной уникальной возможностью внести свой вклад. С помощью независимой воли я сделаю выбор в пользу перемен. С помощью творческого воображения я могу создать новую реальность, превосходящую нынешнюю, найти новые альтернативы».

## КАК РАЗВИТЬ СВОИ ДАРОВАНИЯ

Этими способностями обладаем все мы. У каждого из нас бывают моменты самосознания и минуты, когда мы прислушиваемся к какому-то внутреннему импульсу и руководствуемся им в своих поступках. Все мы порой действуем, основываясь на том, что нам кажется важным, а не просто подчиняемся эмоциям и обстоятельствам. У всех бывают мгновения прозрения, моменты творческого вдохновения.

Но, признаем мы это на сознательном уровне или нет, у каждого бывают и периоды невероятной слепоты, когда мы сопротивляемся требованиям внутренней системы ориентации или игнорируем ее, моменты в высшей степени реактивного поведения, когда мы не задумываемся о последствиях и отключаем воображение.

Вопрос: Насколько полно мы развили свои уникальные дарования и насколько сильна их синергия в нашей жизни?

Сейчас мы бы хотели, чтобы вы остановились на минутку и хорошо подумали над перечисленными ниже вопросами. Ваши ответы дадут вам некоторое представление о том, насколько вы развили свои способности и используете их на данном этапе своей жизни.

Пройдя все пункты каждого раздела, сложите баллы, которые вы начислите себе по четырем вопросам, и оцените степень развития в себе каждого дарования, используя следующий ключ:

0-7 Пассивное состояние способности

8-12 Активное состояние способности

13-16 Высокоразвитая способность

Отмечайте на каждой шкале точку, которая наиболее соответствует вашему обычному поведению или установкам относительно суждений,

приведенных в левой колонке (0 = Никогда, 2 = Иногда, 4 = Всегда).

#### **Самосознание**

1. Способен ли я отстраниться от своих мыслей чувств, чтобы изучить их и изменить?
2. Осознаю ли я свои фундаментальные парадигмы и то воздействие, которое они оказывают на мои установки, поведение и на результаты, которых я добиваюсь в своей жизни?
3. Осознаю ли я различия между своими биологическими, генеалогическими, психологическими, собственными глубинными представлениями?
4. Когда реакция окружающих людей на меня или мои поступки не соответствует моему самовосприятию, способен ли я оценить эту информацию, сравнить ее со своими представлениями о самом себе, и извлечь из нее уроки?

#### **Совесть**

1. Слышу ли я когда-нибудь внутренний голос, побуждающий меня сделать что-то или не делать того, что я собираюсь сделать?
2. Чувствую ли я различие между социальной совестью — тем, что общество приучило меня ценить — и моими собственными внутренними директивами?
3. Ощущаю ли я реальность принципов „точного севера», таких, как цельность и надежность?
4. Нахожу ли я в опыте человечества, понимаемого шире, чем то общество, в котором я живу, образцы поведения, доказывающие реальность принципов?

#### **Независимая воля**

1. Способен ли я держать слово, данное самому себе и другим людям?
2. Обладаю ли я способностью действовать на основе внутренних импульсов, даже если для этого нужно плыть против течения?
3. Развита ли во мне способность ставить перед собой значительные цели и достигать их?
4. Способен ли я подчинять свое настроение обязательствам ?

#### **Творческое воображение**

1. Обдумываю ли я заранее свои поступки?
2. Представляю ли я свою жизнь за пределами текущего момента?
3. Использую ли я визуализацию для закрепления и реализации своих целей?
4. Ищу ли я новые, творческие пути решения

проблем в разных ситуациях и ценю ли мнения, отличные от моей точки зрения?

Чтобы развить эти способности, нужно постоянно упражняться. Хотя есть множество способов укрепления этих дарований, в данной главе мы предложим один очень эффективный подход к развитию каждого из них и усилению синергии между ними.

## Питайте самосознание, ведя личный дневник

Ведение личного дневника относится к категории высокоэффективной деятельности из Квадранта II, которая значительно повышает уровень самосознания и улучшает все прочие способности, а также усиливает синергию между ними.

О чем же вам писать в своем личном дневнике? Если вам не нравится какой-то результат, достигнутый вами на жизненном пути, напишите **об** этом. Выплесните свои мысли на бумагу. Подмечайте, как Закон урожая действует в вашей жизни. Смотрите, как вытекают следствия **из** корневых причин. Думайте, как можно вывести достигаемые вами результаты из ваших парадигм, образа действия и привычек.

Если вы не уверены, почему продолжаете делать то, что, как вы знаете, вредно или губительно для вас, проанализируйте происходящее и запишите свои замечания. Если ваши родители в свое время поступали, с вашей точки зрения, несправедливо по отношению к вам и вы сказали себе: „Когда у меня будет ребенок, я таких вещей делать не стану!», а теперь обнаруживаете, что сами делаете то же самое в отношении своих детей, — запишите это. Это поможет вам лучше понять свои поступки и в дальнейшем принимать мудрые решения.

Если вас озаряет, если вы вдруг постигаете какой-то принцип или наблюдаете ситуацию, где он приносит свои плоды, напишите об этом. Если вы чувствуете внутреннее побуждение и следуете ему или игнорируете его, напишите об этом и о том, что происходит в результате. Эта процедура поможет вам уделять больше внимания своей внутренней системе поведения. Это укрепит вашу совесть.

Если вы что-то обещаете себе или кому-то еще, напишите о том, как вы используете свою независимую волю, чтобы выполнить обещание. Если вы приняли на себя обязательство заниматься физическими упражнениями четыре раза в неделю, оцените те факторы, которые помогают вам выполнять принятое обязательство, или изучите причины, по которым вы не делаете того, что обещали себе. Может быть, ваше обещание было не чистосердечным, поспешным или нереалистичным? Возможно, оно оказалось слишком трудным испытанием для вашей слаборазвитой силы воли? Придаете ли вы обещаниям, которые даете себе, тот же уровень приоритета, что и обещаниям, которые вы даете другим людям? Возросшее осознание своей независимой воли поможет вам развить ее.

Мысленно представляйте свои возможности и записывайте их. Мечтания развивают творческое воображение. Потом подвергните свои мечты испытанию. Основываются ли они на принципах? Готовы ли вы заплатить дорогую цену за их осуществление?

Развивая воображение, вы можете с его помощью создавать мыс-

ленные образы всего того, чего надеетесь достичь в жизни. Это будет своего рода чертеж строящегося дома, генеральная репетиция перед вступлением. Такая зрительная постановка долго-, средне- и краткосрочных целей поможет воплотить мечты в реальность.

Возможно, вас переполняют нереализованные мечты. Может быть, вы смирились и довольствуетесь посредственным в своей жизни, утешая себя тем, что вы могли бы реализовать свои мечты, „если бы мир был устроен по-другому». Но может статься, что, отдав все за реализацию мечтаний, добившись-таки своего, вы обнаружите, что ваши мечты были призраками, что вы страстно стремились к тому, что никогда не улучшит качество вашей жизни.

Отстранитесь от своих мечтаний. Посмотрите на них со стороны. Запишите их. Мусольте их, пока не убедитесь, что они действительно базируются на принципах, которые не могут не принести желаемых результатов. А потом с помощью творческого воображения изучите новые возможные способы действия, которые обладают основанной на принципах силой превращать мечты в реальность.

Ведение дневника помогает вам изо дня в день обретать новые силы и совершенствовать методы развития и использования ваших уникальных дарований. Поскольку то, что вы пишете, прочно запечатлевается в мозгу, дневник помогает вам также лучше запоминать и применять то, что вы пытаетесь делать. Кроме того, дневник является мощным контекстуальным инструментом. Всякий раз, когда вы улучшаете минутку. Чтобы перечитать свои переживания за прошедшие недели, месяцы или годы (лучше всего это делать при очередном пересмотре своей формулы предназначения), вы приобретаете бесценное понимание тех образцов поведения и тех тем, которые регулярно повторяются в вашей жизни.

## **Просвещайте свою совесть, учась, слушая и отвечая**

Существование совести — одна из наиболее широко и давно признанных концепций в психологической, социологической, религиозной и философской литературе. Имея разные названия — от „внутреннего голоса», часто упоминаемого в литературе мудрости, до „коллективного бессознательного», — эта способность признается всеми как значительная часть человеческой сущности. Зигмунд Фрейд говорил, что совесть является, главным образом, продуктом детских лет жизни человека и окружавшей его в то время культуры. Карл Юнг признавал существование социальной совести, но тоже говорил о „коллективном, несознательном», которое соприкасается с универсальным духом всего человечества.

Помогая различным компаниям в разработке корпоративной формулы предназначения, мы снова и снова обнаруживаем подтверждения концепции „коллективного бессознательного». Когда значительное качество людей глубоко проникают в свою внутреннюю жизнь, независимо от культуры, воспитания, религии или расы, они, кажется, начинают осознавать основные Законы жизни.

Тем не менее, большинство людей живут и работают в условиях, не благоприятствующих развитию совести. Чтобы отчетливо услышать

голос совести, нам зачастую необходимо погрузиться в состояние полного покоя, раздумий, медитации, а это редко удается, даже если мы стремимся к этому. Мы деятельны, мы глухнем от шума, мы связаны социальными и культурными условностями, нас осаждают средства массовой информации и порочные парадигмы, и все это притупляет нашу чувствительность к тому тихому внутреннему голосу, который обучил бы нас принципам „точного севера» и подсказал бы, насколько наша жизнь гармонирует с ними.

Но если мы остановимся и поищем глубоко внутри себя, будучи абсолютно честными сами с собой, мы сможем найти в себе этот внутренний росток мудрости.

*Стивен: Несколько лет назад меня пригласили в один из университетов, чтобы принять участие в недельном форуме, где обсуждались многие проблемы и вопросы, волнующие современное общество. Я был одним из многих приглашенных, каждый из которых представлял свою точку зрения.*

*На второй день форума мне предложили выступить перед студентами на предмет „новой морали». В зал набились полторы сотни молодых людей. Они сидели даже в проходах и на лестнице. Ощущая себя подавленным их числом и ужасно одиноким, я изложил свою точку зрения о том, что существует некий набор принципов, которые универсальны и действуют независимо от любого человека, на протяжении всего своего выступления я ощущал сильное сопротивление и недоверие.*

*Когда дело дошло до вопросов и ответов, двое речистых студентов начали яростно защищать так называемую ситуационную этику, свойственную „новой морали». „Новая мораль» основывается на той идее, что нет абсолютных истин и идеалов, и каждую ситуацию следует рассматривать с точки зрения вовлеченных в нее людей и других факторов, которые могут наличествовать. Один студент был особенно красноречив и убедителен, приведя пример подхода. Который, как он считал, не был изначально ни хорошим, ни плохим, не опирался ни на какие принципы, но оказался правильным в конкретной ситуации.*

*Я чувствовал, что его слова находят значительную поддержку в аудитории, но продолжал защищать универсальные принципы, такие как закон фермы, цельность, умеренность, самодисциплину, верность и ответственность. Я знал, что мои слова не убеждают слушателей и что они считают меня консерватором, я пытался доказать, что нарушение принципов в том вопросе, о котором говорил мой оппонент, грозит ужасными последствиями, но студент в первом ряду, возражавший мне, на это и купился. Тогда я напрямую спросил его, что произойдет с человеком, если он неосознанно примет яд. Он ответил, что моя аналогия „притянута за уши» и что я недооцениваю свободу личности.*

*Я понял, что этот спор нас ни к чему не приведет, и обратился к слушателям с такими словами: „каждый из нас в глубине души знает правильный ответ на этот вопрос. У всех у нас есть совесть. Мы все всё знаем. И если вы сейчас уделите пару минут на то, чтобы задуматься и внимательно прислушаться к голосу своего сердца, вы узнаете ответ». Многие только посмеялись над этой идеей.*

*Я отреагировал на насмешку, повторив свой вызов. Я предложил все*

*же попробовать, добавив, что если через минуту каждый из них не услышит ответ своей совести на этот вопрос, они вправе выгнать меня, чтобы я больше не занимал их драгоценного времени. Это отрезвило их, большинство слушателей выразили готовность провести этот эксперимент. Я попросил их успокоиться и не разговаривать, а просто слушать внутренний голос, мысленно задавая себе вопрос: Является обсуждаемая сегодня тема принципом или нет?»*

*Первые несколько секунд многие вертели головами, чтобы понять, достаточно ли серьезно отнеслись окружающие к моим словам, но уже через двадцать секунд почти все застыли, напряженно думая и внимая. Многие склонили головы. По истечении этой минуты молчания, которая некоторым, возможно, показалась вечностью, я обратился к студенту, который так убедительно и красноречиво оппонировал мне, и спросил: «Ну что, друг мой, вы услышали - только честно?»*

*Он ответил спокойно, но откровенно: „Я услышал не то, что говорил». Я повернулся ко второму несогласному и спросил его, что он услышал. Тот ответил: „я не знаю, ничего не могу сказать, я уже ни в чем не уверен». Настроение среди слушателей радикально изменилось. Они сдались и притихли. Они сняли свою глухую оборону, став более открытыми для обучения.*

Такого рода скромность мы переживаем всякий раз, когда приходим к пониманию власти принципов — когда совесть доказывает нам, что вне нас существует независимая от нас универсальная реальность.

Как же развить этот дар совести?

Давайте сравним развитие совести с развитием физических навыков, которое символизируется пятью замечательными парами рук. Первая пара рук — это руки великого пианиста, приводящего зал в восторг своей игрой. Вторая пара рук — опытного хирурга, который способен выполнять тонкие операции на глазах или на мозге, спасающие жизнь, зрение или мыслительные способности. Третья пара рук принадлежит великому чемпиону по гольфу, выполняющему изумительной точности удары клюшкой, четвертая — слепому человеку, который умеет читать с невероятной скоростью, касаясь пальцами выпуклых точек на странице, пятая — великому скульптору, создающему великолепные произведения искусства из мрамора или гранита.

Просвещенная совесть во многом подобна любой из этих пар рук. За ее просвещение уплачена высокая цена. Принесены жертвы, преодолены преграды. Для развития просвещенной совести требуется даже больше дисциплины, жертв и мудрости, чем для того, чтобы стать великим скульптором, чемпионом по гольфу, хирургом, пианистом или научиться бегло читать по системе Брайля. Но и награды вас ждут неизмеримо большие — просвещенная совесть оказывает благотворное влияние на все стороны вашей жизни.

Чтобы просветить свою совесть:

- читайте и размышляйте над многовековой литературой мудрости, которая расширяет наше представление о принципах „точного севера», снова и снова встречающихся на ее страницах;
- изучайте свои переживания, отстраняясь от них;
- внимательно наблюдайте за опытом других людей;

- регулярно прислушивайтесь к своему внутреннему голосу;
- реагируйте на этот голос.

Просто слушать голос совести недостаточно: мы должны реагировать на него. Когда мы действуем вопреки своему внутреннему голосу, мы начинаем сооружать вокруг совести мощную стену, которая блокирует ее чувствительность и восприимчивость. Как заметил К. С. Льюис, „неповиновение голосу совести делает совесть слепой». Устанавливая связь с мудростью веков и мудростью сердца, мы уменьшаем свою зависимость от социального мнения, обретая сильный характер и развитую совесть. Мы перестаем видеть надежность своего положения, свою безопасность в том, как к нам относятся окружающие. Чувство безопасности обеспечивается фундаментальной цельностью характера, нашей честью, если хотите.

Укрепляйте независимую волю, принимая на себя обязательства и выполняя их

Одним из лучших способов укрепления независимой воли является исполнение взятых на себя обязательств. Всякий раз, когда мы делаем это, мы увеличиваем остаток на нашем „личном счете цельности». „Личный счет цельности» — это метафора, характеризующая наш уровень доверия самим себе, нашу способность держать слово.

Важно начинать с мелочей. Пообещайте себе что-нибудь, хотя бы такую мелочь, как немножко раньше вставать по утрам и делать зарядку, не смотреть телевизор сегодня вечером или ограничить свою страсть к еде в течение недели и выполните свое обещание.

Старайтесь не нарушать обещания и потому не берите на себя завышенных обязательств. Не допускайте утечки средств со „счета цельности». Неторопливо накапливайте этот счет, пока ваше чувство чести не станет сильнее вашего настроения. Постоянно анализируйте ту действительность, в которой вы находитесь и, опираясь на этот анализ, двигайтесь дальше, говоря себе: „Я сделаю это», а потом делайте это любой Ценой.

Мало-помалу ваша вера в себя возрастет. И если те дела, которые вы обязались сделать, гармонируют с принципами, вы сами достигнете большей гармонии с этими принципами. Вы держите слово, данное себе, и ваш „счет цельности» поступательно растет.

*Стивен: Одно время я консультировал человека, жизнь которого пошла наперекосяк. Она характеризовалась исключительным непостоянством и какой-то небрежностью. Он время от времени, подобно рыбе, выпрыгивал на солнечный свет, а потом вновь погружался в глубины эгоизма и инертности, уставая бороться со срочными проблемами, терзавшими его со всех сторон.*

*Я попытался побудить этого человека начать пользоваться своими уникальными человеческими дарованиями. Я сказал ему:*

*— Когда вы говорите себе, что вам нужно завтра встать пораньше, вы можете действительно сделать это? Просто встать пораньше - сделать то, что вы запланировали?*

*— А как это повлияет на все остальное? — спросил он. Я ответил:*

*— Ваше тело — единственный инструмент, с помощью которого вы можете осуществить все, что вам нужно в вашей жизни. Если вы не вла-*

дете своим телом, как вы можете контролировать все те обстоятельства, которые воздействуют на ваше тело и ваши мысли?

После нашего разговора он каждый вечер принимал решение подняться рано утром, но каждое утро им владело уже совершенно другое настроение. Он был полным «рабом матраса».

Я сделал еще одну попытку.

— Вы можете заставить себя в течение месяца каждое утро вставать в строго определенное время?

— Не уверен, — ответил он.

— Тогда не обещайте себе этого. На кону ваша честь. Как вы сами понимаете, ваша жизнь состоит из кусков, которые почти не связаны друг с другом. Вы не миритесь с самим собой. Поэтому не давайте себе обещания, чтобы их не нарушать. Начните с более простых вещей. Вы смогли бы делать то, о чем я вас попросил, в течение недели?

— В течение недели, наверное, смог бы.

— Вы будете вставать каждое утро в то время. Которое определите для себя?

— Да.

Неделю спустя я вновь встретился с ним.

— Получилось?

— Получилось!

— Поздравляю! Ваша Жизнь уже начинает меняться, но пока еще на весьма небольшом уровне. Что теперь вы собираетесь пообещать себе?

Мало-помалу этот человек начал брать на себя обязательства и выполнять их. о его плане не знал никто, кроме меня и еще одного его -друза, который тоже старался поддержать его. Вскоре мы заметили удивительные перемены. Раньше эмоциональная жизнь этого человека была непостоянна как погода. Все его решения определялись настроением и обстоятельствами. Он легко давал себе обещания и очень гордился собой, но когда настроение или обстоятельства менялись, он так же легко нарушал свои обещания. У него внутри было что-то сломано — цельность характера.

Но когда он начал принимать и выполнять небольшие обязательства, его эмоциональная Жизнь выровнялась. Он обнаружил, что, сдерживая данные себе обещания, он укрепляет способность сдерживать и обещания данные другим людям. Он понял, что отсутствие цельности характера было главной препоной в его отношениях с окружающими. А потом из побед над собой, „личных побед», стали вырастать «публичные победы» — победы во внешнем мире.

Один мудрый человек сказал: „Величайшие битвы выигрываются в безмолвных тайниках души». Мы должны спрашивать себя: „Я готов стать абсолютно цельным человеком? Я готов извиняться, когда допускаю ошибку, любить безо всяких условий, радоваться счастьем другого человека как своему собственному?»

Часть наших сценариев и историй может ответить за нас: „Нет, не готов. Я не так воспитан. Сейчас нет необходимых для этого условий». Но наша независимая воля возражает: „Минуточку! Ты способен на это. Ты не обязан повиноваться своим сценариям или социальному мнению, ты не должен равняться на других. У тебя есть возможность

самому определять свои реакции на все, что когда-либо происходит с тобой. Как поступают при этом другие люди, неважно. Ты можешь и должен заглянуть в себя, понаблюдать за своей реакцией, изменить ее».

Тем, кто говорит: „Да, ладно, оставьте. Вы просто не знаете, какими сильными бывают обстоятельства», мы ответим: „Это вы не знаете, какой внутренней силой мы все обладаем!». Мы не хотим обидеть их; мы говорим это с любовью. Жизнь человека — результат принятых им решений. Винить в своих неудачах других людей, обстоятельства или иные внешние факторы значит сознательно отдалиться под их власть, наделить их полномочиями управлять нами.

Мы сами выбираем, жить нам своей жизнью или предоставить другим жить за нас. Обещая что-либо себе и другим и выполняя принятые обязательства, мы постепенно укрепляемся настолько, что наша внутренняя сила становится мощнее всех внешних сил, воздействующих на нас.

## Развивайте творческое воображение через визуализацию

Представьте себе такую ситуацию:

*Пот ручьем течет по вашему лицу. От страшной Жары в этой раздираемой войной латиноамериканской стране невозможно дышать. Охваченная страхом девушка, Которую вы только что спасли из кишевшей тараканами партизанской тюрьмы, на грани истерики вцепилась в вашу руку. Ваша миссия: в целостности и сохранности доставить ее отцу-послу. У вас нет оружия, еды, транспорта, нет никаких возможностей связаться с внешним миром, окруженный вражескими отрядами, вы понимаете, что ваше убежище вот-вот обнаружат.*

*Что вам делать?*

Честно говоря, мы не знаем, что вам делать. Мы не знаем, что сделали бы мы сами. Но мы знаем, что сделал бы Макгайвер.

Герой одноименного приключенческого телесериала Макгайвер — мастер на выдумки. Кажется, нет такой ситуации, с которой этот чудесный человек не смог бы справиться. Он непостижимая загадка современной криминальной драмы — человек без оружия, человек с умом. Используя свои обширные знания и находчивость, он из останков взорванного джипа мастерит параболическое зеркало. Направив солнечный свет на вражеские боеприпасы, он устраивает взрыв, отвлекающий врагов, благодаря чему ему вместе с дочерью посла удается проскользнуть на заброшенную ферму. Из самых обычных бытовых химических препаратов, обнаруженных там, он создает взрывные устройства для самозащиты. Из деталей сломанного радиоприемника он мастерит передатчик, посылающий сигналы спасательному вертолету.

Фантастика? Да, явный вымысел. Но не хотелось бы вам иметь на своем предприятии менеджера по маркетингу, подобного Макгайверу?

„Фактор Макгайвера», как мы будем именовать его, — это вопло-

шение силы творческого воображения. Это понимание и умение применять принципы в самых разных ситуациях. Обладая „фактором Макгайвера», вы по-прежнему можете получить четыре; складывая два и два, но вы будете понимать, что-то же число можно получить, сложив один и три, вычтя восемьдесят восемь из девяноста двух, разделив двести двадцать восемь на пятьдесят семь или путем извлечения квадратного корня из шестнадцати — число подобных комбинаций бесконечно.

„Фактор Макгайвера» иллюстрирует расширяющую наши возможности природу принципов. Если бы Макгайвер мыслил в категориях практических приемов, а не принципов, они с дочерью посла, возможно, до сих пор сидели бы в кишасей тараканами латиноамериканской тюрьме, жалея, что у них нет гранаты.

Понимание „фактора Макгайвера» — один из самых волнующих и придающих силы аспектов принцип центричной жизни. Принципы — это простота по ту сторону сложности. Вот что писал об этом Альфред Норт Уайтхед:

*„По мере роста мудрости знание в некотором смысле сжимается, поскольку детали поглощаются принципами. Детали знания могут быть важны для каждого конкретного вида жизнедеятельности, но вершиной мудрости является привычка активного и повсеместного использования досконально понятых принципов».*

Как следует разобравшись с принципами, мы легко можем увидеть, что Закон фермы применим к личностному развитию так же, как к выращиванию помидоров, или что тот же самый принцип синергии, позволяющий двум положенным друг на друга доскам выдерживать больший вес, чем тот, которые выдержит каждая доска в отдельности, помогает и двум людям найти лучшее решение, чем любое из тех, которые каждый из них мог бы найти в одиночку.

Для развития творческого воображения мы предлагаем применять визуализацию — высокоэффективное умственное упражнение, используемое спортсменами и музыкантами мирового класса. Только мы предлагаем использовать его не для улучшения навыков игры в теннис или концертных выступлений, а для улучшения качества вашей жизни.

Найдите возможность побыть в одиночестве, чтобы вам никто не мешал. Закройте глаза и представьте себя в таких обстоятельствах, которые обычно доставляют вам дискомфорт или душевную боль. Кто-то играет на ваших нервах. Ваш начальник кричит на вас. Ваша дочь жалуется, что вы никогда не покупаете ей модные обновки. Ваш коллега занимается интригами у вас за спиной.

С помощью самосознания отделитесь от мыслей и чувств, которые эта ситуация обычно порождает в вас. Мысленным взором наблюдайте, как вы отказываетесь от своей обычной реакции на подобные обстоятельства и действуете на основе тех принципов, которые, по вашему Убеждению, обязательно принесут плоды, улучшающие качество вашей жизни. Представьте, как вы взаимодействуете с окружающими, проявляя одновременно мужество и участие. Используя „фактор Макгайвера», постарайтесь определить возможности применения принципов в иных ситуациях. Ценность этого упражнения многократно увеличится, если вы выполните его с намерением сделать принципы и цели неотъемлемой частью вашей формулы предназначения.

Лучший способ предсказать свое будущее — создать его. Вы можете при этом пользоваться той же силой творческого воображения, которая позволяет вам видеть цель до того, как вы ее достигаете, или планировать деловую встречу, чтобы значительно улучшить качество окружающей вас действительности еще до того, как она наступит.

## СКРОМНОСТЬ

Из той парадигмы, что принципы существуют и что мы эффективны только в той степени, в какой открываем их и живем в гармонии с ними, приходит чувство скромности. Мы не контролируем свою жизнь; ее контролируют принципы. Мы перестаем быть сами себе законом. Мы меняем свое отношение к учебе, возводя непрерывную учебу в ранг привычки. Мы отправляемся в никогда не прекращающиеся поиски законов жизни, чтобы жить в гармонии с ними. Мы больше не поддаемся высокомерию ценностей, которые делают нас глухими к самосознанию и совести. Наше чувство безопасности больше не базируется на иллюзии сравнительного мышления „я красивее», „у меня больше денег», „у меня лучшая работа», „я трудолюбивее остальных». Мы больше не чувствуем унижения, если мы не так красивы, богаты или известны, как кто-то еще. Это все не важно. Наше чувство безопасности и уверенности в себе основывается на нашей верности курсу „строго на север».

Когда мы терпим неудачу, или допускаем ошибку, или разбиваемся о какой-то неизвестный нам принцип, мы спрашиваем себя: „Какой урок я могу из этого извлечь?» И мы приходим к принципу, который кроется в этом уроке. Осознав, где мы находимся относительно этого принципа, мы можем обратить свои недостатки в достоинства. Мы честно и критично пересматриваем свое поведение, проявляя убежденность в истинах и признавая свою способность учиться и меняться.

Скромность — воистину мать всех добродетелей. Человек перестает ощущать себя первоисточником или главным действующим лицом, и становится сосудом, носителем, агентом. Скромность раскрывает способность учиться, поощряет наш рост. Скромность, порождаямая принципцентричностью, укрепляет умение учиться на прошлых ошибках, надежду на будущее и нашу уверенность в настоящем. Эта уверенность основана на Законе фермы, свидетельства которому мы находим на всей земле, во всей истории и в своей собственной жизни — гарантией того, что, действуя по принципам, мы обязательно добьемся качественных результатов.

## ПЕРЕХОД К ЧЕТВЕРТОМУ ПОКОЛЕНИЮ

Мы на своем опыте убедились, что большинство людей, которые глубоко вдумываются в свои переживания и переживания других людей, знают, что у всех у вас есть фундаментальные потребности и способности, жизненно необходимые для нашей самореализации. Они осознают некоторые из принципов „точного севера», определяющих качество нашей жизни. Они имеют некоторый опыт использования тех

уникальных человеческих дарований, которые делают возможным поддержание жизненного курса „строго на север». Данная глава в каком-то смысле является напоминанием о тех вещах, о которых большинство из нас в глубине души уже знает. *Сам факт, что мы знаем о них — и о том, что они никак не вписываются в ткань нашей повседневной жизни — является источником неудовлетворенности, которую мы испытываем по поводу расстояния между компасом и часами.* Наша проблема, как кто-то сказал, в том, „чтобы добраться до мудрости, которая уже заключена в нас».

Наш опыт также подсказывает нам, что большинство людей действительно хотят присоединиться к четвертому поколению управления временем. Они хотят ставить людей впереди планов, компас впереди часов. Они хотят жить жизнью, полной смысла, вносить свой вклад. Они хотят жить, любить, учиться и оставить след после себя, сохраняя при этом баланс и испытывая радость.

Но слишком часто на их пути встает традиционное управление временем. Календари, графики, планировщики третьего поколения принуждают нас фокусировать внимание на срочных, а не важных вещах. Они вызывают в нас чувство вины, когда мы отклоняемся от графика или не успеваем выполнить все пункты нашего списка „что сделать». Они лишают нас гибкости и непосредственности. Они зачастую вносят разлад между тем, что действительно важно для нас, и тем, как мы проводим свои дни. Более того, по этим же самым причинам, многие из нас, используя различные инструменты планирования, применяют их не так, как их предполагали использовать создатели.

Нам, безусловно, желанны те потрясающие блага, которые приносят первые три поколения управления временем: продуктивность, расстановка приоритетов, достижение целей, — но нам нужно нечто большее. *Добиваться большего за меньшее время не заменяет необходимости делать то, что действительно нужно.* Нам необходимо поколение теории и практических инструментов, которые позволят в полной мере использовать наши дарования, чтобы реализовать сбалансированным, принцип-центричным образом наши потребности и способности.

Такой цели, как способность улучшать качество жизни, вы не найдете ни в одном планировщике. Это не предусмотрено никакой техники, никаким инструментом. И дело не ограничивается нашей способностью планировать свой рабочий день. Никому не дано знать все заранее. Мы не знаем, какие благоприятные возможности, испытания, сюрпризы, горести или неожиданные радости принесет нам следующее мгновение нашей жизни.

Способность улучшать качество жизни заключена в нас самих, в вашей способности пользоваться своим внутренним компасом, чтобы в момент выбора, идет ли речь о недельном планировании, преодолении кризиса, реакции на голос совести, укреплении отношений с каким-то человеком, работе с раздраженным клиентом, выполнении данного себе и другим обещания, мы могли действовать с честью. Чтобы быть эффективным, инструмент должен гармонизировать с этими реалиями и помогать нам пользоваться внутренним компасом.

# ГЛАВНОЕ. ЧТОБЫ ГЛАВНОЕ ОСТАВАЛОСЬ ГЛАВНЫМ

В этом разделе мы представим вам процесс организации Квадранта II — процедуру, занимающую полчаса в неделю, и сам инструмент планирования, который поможет вам улучшить качество вашей жизни, основываясь на потребностях, принципах и уникальных человеческих дарованиях. Проходя различные этапы этого процесса, мы будем обращаться к следующим вопросам:

Представьте, что вы составляете план действий на день. Как узнать, что на самом деле самое важное из того, что вы собираетесь делать? Чем определяется „главное» для вас — срочностью, ценностями... или воодушевляющей перспективой и жизненным предназначением, основанным на принципах, которые улучшают качество жизни?

- Что вы предпринимаете, когда чувствуете, что разрываетесь между разными жизненными ролями, такими как семья, работа и личное самосовершенствование? Считаете ли вы, что равновесие между ними можно поддерживать, достаточно быстро переключаясь с одной роли на другую, чтобы успеть сделать все?

- Представьте, что вы составили распорядок дня, и кто-то вмешивается в него со своим срочным делом. Как вам узнать, является ли смена приоритетов в данной ситуации наилучшим вариантом для вас? Можете ли вы изменить свои планы, испытывая внутреннюю убежденность, что главное остается на первом месте?

- Предположим, что в течение дня перед вами открывается неожиданная возможность. Как вам узнать, что лучше — отреагировать на эту возможность или продолжать придерживаться первоначального плана?

Пройдя эту процедуру, вы мгновенно, с первого раза, заметите благотворные результаты. Это даст вам возможность начать смещать центр, своего внимания со „срочного» на „важное», и вы научитесь создавать гибкий каркас для процесса принятия решений, который заменит собой ваши планы и графики.

Но вы ощутите пользу от этого процесса на гораздо более высоком уровне, когда глубоко проработаете материал, представленный в главах 5-10. В этих главах мы поговорим:

- . о трансформирующей силе принцип-центричной жизненной перспективы и предназначения;
- . о том, как достичь баланса и синергии между различными жизненными ролями;
- . о том, почему недельное планирование оказывает столь существенную помощь в придании главного приоритета главным вещам;
- . о том, как действовать с честью в момент выбора;
- . о том, как создать восходящую спираль жизни и учебы.

В конце каждой из этих глав содержатся конкретные рекомендации по целям, которые вы можете ставить в процессе недельного планирования, чтобы сделать эти вещи частью вашей жизни. Некоторые из предложенных идей могут оказаться более полезными для вас, чем другие. Мы надеемся, что ко многим идеям вы придете самостоятельно. Прочтя эти главы, вы по-новому взглянете на процесс, о котором мы говорим. Со временем вы поймете, что организация Квадранта II даст вам силы жить, любить и оставить после себя большое наследие, которое сохранится на века.

Ключ к качеству жизни — в компасе, в тех решениях, которые мы принимаем ежедневно. Научившись делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией и сверяться с внутренним компасом, мы можем смело смотреть в лицо переменам, и быть уверенными в том, что следуем принципам и предназначению, и что главным вещам в нашей жизни уделяется главное внимание.

## ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II: ПРОЦЕСС ПРИДАНИЯ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ ГЛАВНОГО ПРИОРИТЕТА

*Где нет садовника, нет и сада.*

*Роджер: Некоторое время назад один мой друг — бизнес-консультант — переехал в новый дом. Он решил нанять свою знакомую разбить на новом месте сад. Она имела степень доктора в области садоводства и обладала знаниями и умом.*

*У моего друга были большие планы в отношении этого сада, и он подчеркнул, что, поскольку очень занят и много времени проводит в разъездах, ему нужен сад, не требующий почти никакого ухода. И особо указал на необходимость наличия автоматических оросительных установок и других устройств, заменяющих физический труд. Он всегда искал возможности сократить количество времени, требуемого на уход за различными вещами.*

*В конце концов, его знакомая не выдержала и сказала: „ Фред, я понимаю, чего вы хотите. Но прежде, чем мы перейдем к дальнейшему обсуждению, вам необходимо усвоить одну простую истину:*

*Если нет садовника, то нет и сада!»*

Большинство из нас полагают, что было бы здорово, если бы можно было перевести свои сады-огороды — и жизни — в автоматический режим и при этом продолжать получать качественные результаты, которые требуют тщательного и постоянного ухода за вещами, их порождающими.

Но в жизни так не бывает. Мы не можем просто бросить в землю несколько семян и, занимаясь посторонними вещами, ожидать, что осенью у нас будут полные корзины фасоли, моркови и груш. Если мы хотим получить богатый урожай, мы должны сдои посадки регулярно поливать, окучивать, полоть.

Жизнь продолжается в любом случае. И что-нибудь вырастет. Но разница между активным садоводством и небрежностью — есть разница между прекрасным цветущим садом и пустырем, заросшим сорняками.

В дайной главе описывается процесс этого самого садоводства. А заключается он в определении того, что для нас важно, на чем нам нужно сосредоточить усилия, чтобы получить хороший урожай. Это сев, окучивание, поливка и прополка. Это применение парадигмы важности, питающей качество нашей жизни. Это высокоэффективная бдительность, на которую вам достаточно потратить полчаса в неделю-

каким бы ни было качество вашей жизни в данный момент, процесс организации Квадранта II принесет огромные плоды.

На первом уровне этот процесс является экстренным средством лечения наркотической зависимости от срочности. Если вам до сих пор не приходилось задумываться о принципах и потребностях своей жизни и вы большей частью исходите из парадигмы срочности, это мгновенно поможет вам начать переход от срочности к важности в своем мышлении. Само осуществление этого процесса поможет вам основываться в своих действиях на важности, а не просто реагировать на свои эмоции и обстоятельства.

На втором уровне этот процесс создает каркас, в рамках которого можете начать распределять свое время таким образом, чтобы фокусировать основное внимание на потребностях и принципах и приступить к работе над ними. Благодаря процессу планирования вы можете выделить время в Квадранте II на установление контакта со своей внутренней жизнью, создание принцип-центричной формулы предназначения, охватывающей все четыре жизненные потребности, и развитие способности понимать принципы, правящие качеством жизни, и сверять с ними свой жизненный курс.

На третьем уровне этот процесс позволяет вам воплоти формулу предназначения в ткань вашей повседневной жизни. Он наделяет вас способностью жить целю и уделять главное внимание главным вещам сбалансированным, принцип-центричным образом.

Представляя этапы этого процесса, мы советуем вам тщательно их проанализировать. Записывайте свои мысли.

Ваша учеба будет тем более эффективной, чем активнее вы ею занимаетесь. Мы советуем вам основательно проанализировать приведенный на следующих страницах недельный планировщик, а затем воспользоваться им для организации следующей недели вашей жизни согласно процедуре из шести этапов, представленной ниже.

Формы и бланки, используемые нами в этой главе, являются неотъемлемой частью разработанной нами и основанной на Квадранте II системы планирования. Мы хотим подчеркнуть тот факт, что эта система — отнюдь не „волшебная палочка». Она лишь призвана улучшить процесс организации Квадранта II. Для этой же цели можно использовать любой модифицированный ежедневник, имеет ли он форму блокнота, компьютерной программы или даже начерчен на салфетке. Но вы должны удостовериться, что та система, которой вы пользуетесь, гармонирует с тем, чего вы пытаетесь добиться. Система, которая фокусируется на расстановке приоритетов среди срочных дел Квадрантов I и III, станет лишь помехой вашим усилиям осуществить переход в Квадрант II.

## НЕДЕЛЬНЫЙ ПЛАНИРОВЩИК

Изучив недельный табель, представленный на следующих страницах, заметите, что он отличается от большинства планировщиков тем, что его границы распределяются не по дням, а охватывают целую неделю.

Неделя создает контекст. Вы, возможно, видели чудный двух- или трехминутный телевизионный ролик, где камера парит над тем, что представляется зрителю холмами и долинами, то, поднимаясь, то опус-

каясь, показывая под разными углами контуры обширной географической территории. При каждом колебании камеры мы пытаемся угадать, что же мы видим. Что это за возвышенные участки — гребни гор или огромные барханы в далекой пустыне?

Через несколько мгновений камера медленно возносится вверх, и мы вдруг охватываем целую картину. „Горы» и „долины» оказываются шероховатостями поверхности апельсина!

Ежедневное планирование сужает наши горизонты. Оно дает такой „близкий план», что мы волей-неволей сосредоточиваемся на том, что находится непосредственно перед нами. Срочность и результативность подменяют собой важность и эффективность.

Недельное планирование, с другой стороны, обеспечивает более широкий обзор того, что мы делаем. Оно позволяет нам раздвинуть горизонты и увидеть, чем на самом деле является то, что казалось нам „горами». Мы можем более объективно оценить свою повседневную деятельность, когда рассматриваем ее в контексте недели.

## ЭТАП ПЕРВЫЙ: УСТАНОВИТЕ СВЯЗЬ СО СВОИМ ВИДЕНИЕМ БУДУЩЕГО И ЖИЗНЕННЫМ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕМ

Когда вы приступаете к планированию предстоящей недели, ваш первый шаг — установить связь с тем, что имеет самое большое значение для вашей жизни в целом. Контекст придает смысл. Обозрите большую картину: что вас волнует, что придает смысл каждому мгновению вашей жизни. Ключ к установлению этой связи — выработка четкого отношения к таким вопросам, как:

- *Что для вас важнее всего?*
- *Что придает смысл вашей жизни?*
- *Кем вы хотите стать и чем хотите заниматься?*

Многие люди отвечают на эти вопросы письменно, включая их в свое личное кредо, или формулу предназначения. Эта формула содержит положения о том, кем вы хотите быть и что вы хотите делать в своей жизни, а также принципы, на которых базируются ваше бытие и ваша деятельность.

Ясность в этих вопросах очень важна, так как она влияет на все остальное — на цели, которые вы ставите, на принимаемые решения, на парадигмы, властвующие над вашими мыслями, на то, как вы распоряжаетесь своим временем. Если вернуться к аналогии с лестницей, формула личного предназначения предоставляет фундаментальные критерии для определения того, к какой стене вы хотите прислонить свою лестницу.

Ввиду своей фундаментальности этот этап естественным образом становится первым в процессе организации Квадранта II. Зачем планировать дела и брать на себя обязательства, не гармонирующие с вашей Жизненной целью? Поддержание связи с личной формулой предназначения является необходимой предпосылкой для того, чтобы парадигма важности стала основой вашей жизни. Оно оказывает огромное влияние на осуществление вами остальных этапов процесса организации Квадранта II. Если ваша формула предназначения включает в себя

такие вопросы, как личностный рост, ваше отношение к семье, желанные для вас характеристики вашего бытия, области, в которые вы можете внести наиболее ценный вклад, ее анализ позволит вам закреплять эти главные вещи в вашем мозгу. Это создаст мощный каркас для принятия решений на следующих этапах.

В главе 5 мы подробнее рассмотрим вопросы личной перспективы и предназначения. Мы покажем вам, как создать мобилизующую формулу предназначения, которая обеспечит влияющие на качество жизни результаты и наполнит вашу жизнь энергией.

Если вы еще не составили свою формулу предназначения, то можете получить некоторое представление о том, что действительно важно для вас, проделав следующее:

- Перечислите три-четыре вещи, которые вы считаете главными в своей жизни.
- Подумайте, какие долгосрочные цели вы могли бы поставить перед собой.
- Подумайте о самых важных в вашей жизни связях с другими людьми.
- Подумайте, какой вклад вы могли бы внести в наследие человечества.
- Сформулируйте, что бы вы хотели ощущать в своей жизни: душевный покой, уверенность в себе, счастье, чувство сделанного вклада, смысл жизни.
- Подумайте о том, как бы вы провели следующую неделю, если бы знали, что вам осталось жить всего полгода.

Подумайте, какое влияние формула предназначения может **оказать** на вашу жизнь, задав себе следующие вопросы:

- *Насколько иначе я буду распоряжаться своим временем, если буду отчетливо видеть свои принципы, ценности и основные цели?*
- *Как бы я относился к своей жизни, если бы точно знал, что в конечном счете важно для меня?*
- *Принесет ли мне пользу письменная формулировка моего жизненного предназначения? Повлияет ли она на то, как я расходую свое время и энергию?*
- *Как еженедельное восстановление связи с этой формулой повлияет на решения, принимаемые мной в течение недели?*

**Если у вас уже есть формула предназначения, проанализируйте ее прямо сейчас, до того как примете решение о том, на что потратите следующую неделю. Восстановите контакт с самым важным в своей жизни. Если у вас еще нет формулы предназначения, потратьте несколько минут на сверку своего жизненного Направления с внутренним компасом и на размышления о том, что в вашей жизни является самым важным.**

## ЭТАП ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ РОЛИ

В жизни мы играем разные роли — не в смысле притворства, а в смысле тех сфер жизни, которые мы сознательно решили заполнить

собой. Это могут быть важные роли на работе, в семье, в обществе и т. д. Они являются олицетворением наших обязанностей, связей и направлений вложения вклада.

Мы испытываем душевную боль, когда чувствуем, что одни роли исполняются нами за счет других, возможно, куда более важных. Человек может великолепно играть роль вице-президента компании, но быть плохим отцом или супругом. Мы можем успешно удовлетворять потребности своих клиентов, но не свои собственные потребности личного развития и роста.

Четкий набор ролей служит естественным каркасом для обеспечения порядка и баланса в жизни. Если у вас есть формула предназначения, ваши роли будут естественным образом проистекать из нее. Равновесие между ролями означает не только то, что вы уделяете достаточное время каждой из них, но и то, что эти роли сообщают приближают вас к реализации вашего жизненного предназначения.

Мы внимательно изучим жизненные роли и баланс между ними в главе 6. А пока просто перечислите те роли, которые приходят вам на ум и которые кажутся вам сколько-нибудь уместными. Не беспокойтесь о том, что они все должны быть „правильными». Вам потребуется несколько недель, прежде чем вы почувствуете, какие именно роли полезны для вас и охватывают разнообразные грани вашей жизни. Здесь не может быть никакой предопределенности — другой человек, даже занимающийся тем же, что и вы, наверняка определяет свои роли иначе. Кроме того, ваши роли с годами наверняка будут меняться. Вы можете поменять работу, записаться в клуб, жениться, занять детей или внуков.

Вы можете определять свою семейную роль просто "как „член семьи», а можете предпочесть разделить ее на две роли — „мужа» и „отца», „жены» и „матери», „дочери» и „сестры».

Некоторые сферы вашей жизни — работа, например, — могут предполагать несколько ролей: администрация, маркетинг, кадры, долгосрочное планирование. Возможно, вы захотите взять на себя и роль, отражающую ваше личностное развитие.

Менеджер по разработке новых продуктов мог бы определить свои роли таким образом:

Роли	Цели
Личностное развитие Роль №1	
Муж/Отец Роль №2	
Менеджер (исследования) Роль №3	
Менеджер (работа с кадрами) Роль №4	
Менеджер (администрация) Роль №5	
Менеджер (новые продукты) Роль №6	
Председатель общества "Объединенный путь" Роль №7	

- Агент по торговле недвижимостью, **работающий неполный** день, мог перечислить такие роли:

Поскольку исследования показывают, что попытки удержать в уме более семи категорий дел малоэффективны, мы советуем вам постараться скомбинировать некоторые функции, скажем, административную и финансовую работу, работу с кадрами и укрепление команды, чтобы ограничиться семью ролями. Если вы определили для себя только пять или шесть ролей, прекрасно. Число семь является не наилучшим, а предельным количеством ролей, с которыми вы можете справиться, достаточно комфортно себя чувствуя.

Определение ролей придает всей вашей жизни ощущение целостности: вы чувствуете, что ваша жизнь — это не только работа, или семья, или любимый человек. Это все вместе. Идентификация ролей позволяет также выявить важные, но не срочные вопросы вашей жизни, которыми вы в настоящее время пренебрегаете.

Кроме тех ролей, которые вы определили для себя сами, мы предлагаем вам включить в список еще одну фундаментальную роль, именуемую „заточкой пилы». Мы выделяем ее в качестве отдельной роли по двум причинам. Во-первых, эту роль исполняет каждый человек, а, во-вторых, она является необходимым условием для достижения успеха во всех других ролях. Вы найдете эту роль в левом верхнем углу недельного планировщика.

„Заточка пилы» — это метафора, обозначающая энергию, которую мы вкладываем в повышение своих возможностей в четырех фундаментальных жизненных измерениях: физическом, социальном, интеллектуальном и духовном. Мы зачастую так заняты „пилением» (производством результатов), что забываем „затачивать пилу» (поддерживать и повышать свои возможности добиваться результатов в будущем). Мы часто пренебрегаем физкультурой (физическое направление), укреплением связей с другими людьми (социально-эмоциональное управление). Мы часто забываем оттачивать свои знания в той сфере, где мы работаем (интеллектуальное направление), не представляем достаточно ясно, что важно и имеет смысл для нас (духовное направление). Если мы не укрепляем свои возможности в этих направлениях, дисбаланс быстро „притупляет» нас. Мы не можем достаточно эффективно двигаться вперед в остальных своих жизненных ролях.

Мы часто слышим истории о спортсменах, которые тратят годы на тренировки и подготовку к выступлению на Олимпийских играх. Они мысленно репетируют свое выступление, представляя его во всех деталях. Они наращивают в себе силу, которая позволяет им успешно со-

стязаться. Эти атлеты не могут рассчитывать на олимпийскую медаль, если будут тренироваться, только когда им удобно и легко. И мы не сможем сполна наслаждаться жизнью, не заботясь о тех жизненных источниках, которые наполняют нас силой.

Вы можете обнаружить, что роль „заточка пилы» перекликается и пересекается с ролью самосовершенствования, о которой мы уже говорили. Это не проблема. Важно, чтобы вы не упустили ни одно из жизненных измерений. Некоторые люди используют свою роль „заточка пилы» для планирования такой еженедельной „инвестиционной» деятельности, как физкультура или чтение, а одну из других своих ролей посвящают таким долгосрочным вопросам, как планирование карьеры и продолжение образования. Выбирайте сами наилучший для себя вариант.

Важно также понимать, что все эти роли — не разные части жизни. Они образуют взаимосвязанное целое. Определяя свои роли, вы не пытаетесь расщепить свою жизнь на части, легко укладывающиеся в маленькие ячейки на странице ежедневника. Вы создаете различные „наблюдательные пункты», чтобы оттуда рассматривать свою жизнь и обеспечивать равновесие и гармонию. При этом вы всегда должны придерживаться парадигмы важности, взаимозависимости и связанности.

**Сейчас запишите свои роли в планировщик, если вы  
еще не сделали этого.**

Теперь ответьте себе на следующие вопросы:

- *Часто ли я замечаю, что одна-две роли всецело поглощают мое время, а остальные не получают того времени и внимания, которые мне бы хотелось им уделить?*
- *Многое ли из того, что я считаю главным, содержится в тех ролях, которым я уделяю наибольшее время и внимание?*
- *Приближают ли меня к осуществлению моего предназначения роли, которые я выбрал для себя?*
- *Насколько изменится качество моей жизни, если я буду рассматривать свои роли в недельном контексте и обеспечивать надлежащий баланс между разными видами деятельности?*

Эти и другие, связанные с ролями вопросы, мы глубже исследуем в главе 6.

## **ЭТАП ТРЕТИЙ: ВЫБЕРИТЕ ЦЕЛИ ИЗ КВАДРАНТА II, КОТОРЫЕ ОТНОСЯТСЯ К КАЖДОЙ ИЗ РОЛЕЙ**

Учитывая структуру идентифицированных ролей, спросите себя:

*Что самое важное я могу сделать на этой неделе в рамках каждой выбранной роли?*

Задумавшись над этим вопросом, ищите ответ не только в уме, но в сердце. Что, по-вашему, могло бы существенно изменить вашу жизнь

в рамках каждой роли? В роли супруга? В роли друга? Родителя? Служащего? Размышляя над важнейшей деятельностью в рамках каждой роли, начинайте пользоваться компасом вместо часов. Слушайте голос совести. Фокусируйтесь не на срочном, а на важном.

Если одна из выбранных вами ролей, связана с самосовершенствованием, вы могли бы поставить перед собой такие цели, как работа над формулой своего предназначения или сбор информации о существующих курсах быстрого чтения. Если у вас есть ребенок, то одной из ваших целей может быть общение с ним тет-а-тет. Если вы состоите в браке, вашей целью может быть сходить куда-нибудь с мужем или женой. Цели, связанные с работой, могут включать в себя выделение времени на долгосрочное планирование, укрепление отношений с подчиненными или начальством, а также общение с клиентами.

В роли „заточка пилы» физические цели могут включать занятия спортом и правильное питание. В духовной сфере вы можете выбрать медитацию, молитвы или чтение соответствующей литературы. Вашей интеллектуальной целью могло бы стать посещение дополнительных занятий или чтение. В целях своего социального развития вы можете поработать над парадигмами эффективной взаимозависимости, такими как эмпатия, честность и настоящая любовь. Главное, постоянно заниматься тем, что наращивает ваши силы в этих областях и повышает вашу способность жить, любить, учиться и оставить после себя наследие. Один час в день, потраченный на „заточку пилы», порождает личную победу, победу над собой, которая делает возможной публичную победу, успех в обществе.

Вам, вероятно, придет в голову много целей по каждой роли. Но пока ограничьтесь одной-двумя, *самыми* важными, целями. Сверяясь со своим внутренним компасом, вы можете даже прийти к выводу, что на ближайшую неделю вам не стоит ставить перед собой цели в рамках некоторых ролей. Процесс планирования Квадранта II допускает такую гибкость и побуждает вас пользоваться компасом при определении самых важных целей. В главе 7 мы поговорим о том, как вы можете, встав перед выбором, пользоваться своими уникальными дарованиями, чтобы ставить перед собой цели, основанные на принципах и приносящие качественные результаты, и достигать их.

**Запишите свои цели в соответствующем столбце недельного планировщика.**

„ Хорошо продуманные цели предполагают ту деятельность, которая действительно важна для вашей самореализации в рамках каждой роли. Теперь задайте себе следующие вопросы:

- *Что произойдет, если я сделаю то, что запланировал на будущую неделю?*
- *Как это отразится на качестве моей жизни?*
- *Что если я сумею осуществить лишь часть задуманного?*
- *Внесет ли это позитивные изменения в мою жизнь?*
- *Что произойдет, если я буду заниматься этим планированием каждую неделю?*
- *Стану ли я более эффективным человеком, чем сейчас?*

## Роли

## Цели

Личностное  
развитие/Хобби

**Роль №1**

Записаться в секцию по каратэ

Хозяин дома

роль №2

Разработать форму для плани-  
рования меню

Помочь Скоту выдержать экза-  
на звание скаута-мелвеля

ВНИС-ПризСАСНГ "S.  
РТА

**РОЛЬ №4**

Агент(работа с потенциальными клиентами)  
Встреча с управляющим "Супоркорпорации"

Опт. Нур  
**Роль №5**

Агент^финансоно  
а&министра тивная работа  
ПОАГОТОВИТЬСЯ к встрече с  
пре&ставителем банка

До XL IIaB  
**РОЛЬ №i**

Агент  
(недвижимость)

Начертить план района Йейге

роль №7

## ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ: СОЗДАЙТЕ КАРКАС ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА БУДУЩУЮ НЕДЕЛЮ

Эффективное переложение целей Квadrанта II в план действий требует создания каркаса для принятия правильных решений на протяжении недели. Большинство людей постоянно пытаются отыскать время для важных дел в своих планах, перегруженных вопросами из Квadrантов I и III. Они передвигают их решение на другие часы, перепоручают их другим людям, отменяют, откладывают на другой день — и все это в надежде найти время для главного. Ключ к успеху в этом деле однако, не в расстановке приоритетов в уже созданных планах, а в планировании приоритетов.

Один из наших сотрудников делится своим опытом:

*Я присутствовал на одном семинаре, где инструктор читал лекцию о времени. В какой-то момент он произнес: «Ну, а теперь экзамен». Потом наклонился и, вытащив из-под стола пятилитровую банку с широким горлом, поставил ее на стол рядом с подносом, где уже лежали несколько камней размером с кулак „как вы думаете, сколько таких камней войдет в банку?» — спросил он.*

*Посыпались разные догадки, а инструктор продолжал: „Ладно, давайте проверим». Он положил в банку один камень, потом другой, третий... Я не помню, сколько он их туда втиснул, но банка наполнилась. Тогда он спросил: „Теперь банка полная?»*

*Все, глядя на камни, сказали „да».*

*Со словами „вот как?» он вытащил из-под стола ведро с гравием. высыпал немного содержимого в банку и потряс ее, чтобы гравий проник в пустые промежутки между камнями. Тогда он усмехнулся и снова спросил: «А теперь банка полная?»*

*На этот раз мы были начеку и ответили: „наверное, нет».*

*Хорошо!» — сказал он и достал из-под стола ведро с мелким песком, которым заполнил оставшуюся пустоту между камнями и гравием, затем снова посмотрел на нас и спросил: „Теперь-то банка полная?»*

*„Нет!» — воскликнули мы.*

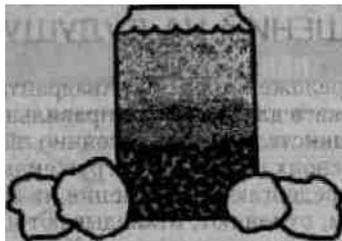
*Инструктор опять произнес: „Хорошо», и налил в банку еще примерно литр воды. „Ну, и к чему это я?» — спросил он.*

*Кто-то произнес: „В жизни всегда есть пустоты. Которые можно заполнить, хорошенько поработав над ними».*

*„Нет, — сказал он, — я не об этом. Суть этого эксперимента состоит в том, что, если бы я не положил большие Камни первыми, осталось бы для них место?»*

Исходя из парадигмы „чем больше, тем лучше», мы всегда стараемся втиснуть как можно больше дел в отведенное нам время. Но какой смысл делать больше, если то, что мы делаем, не имеет смысла?

Наши цели из Квadrанта II подобны большим камням. Если мы сместим в банку сначала второстепенные вещи — воду, песок и гравий, — а потом попытаемся втиснуть туда большие камни, они не только не поместятся, но мы еще наделаем вокруг кучу грязи.



Но если мы знаем, какую деятельность олицетворяют большие камни и положим их первыми, просто удивительно, сколько еще всякой всячины мы сможем уместить в банку — сколько воды, песка и гравия заполнят промежутки между камнями. Что бы мы ни собирались поместить в банку, ключ в том, что бы положить первыми „большие камни» — наши цели из Квадранта II.



А теперь расположите цели из Квадранта II в своем недельном планировщике. Вы заметите, что каждый день в планировщике разбит на две зоны. В первой вы можете указать конкретное время для каждого планируемого вами мероприятия, а во второй отводится место для списка приоритетов на текущий день. Планируя какую-то цель из Квадранта II, либо указывайте конкретное время для работы над ней в течение дня, либо вносите ее в список приоритетов на день. (См. таблицу на с.125).

Привязка к конкретному времени обычно эффективнее. Предположим, например, что ваши самые важные цели на предстоящую неделю включают в себя вопросы долгосрочного планирования, физические упражнения и подготовку предложений по какому-то важному проекту. Назначьте себе конкретное время работы над этими целями и относитесь к данному самому себе обещанию так же, как вы придерживаетесь своих обязательств перед другими людьми. Составляйте планы, отталкиваясь от этих важнейших вопросов. Поместите все другие дела в другие временные ячейки. Если работу по важнейшей цели необходимо изменить или перенести, сделайте это незамедлительно. Будьте внимательны к самому себе так же, как вы внимательны к пожеланиям других людей.

В некоторых случаях, однако, бывает лучше спланировать некоторую деятельность на конкретное время дня, ограничившись внесением

ее в список приоритетов. Например, если ваша цель — улучшить угощения с дочерью-подростком, вы должны понимать, что возможности для этого могут возникнуть в непредсказуемое время. Вместо того чтобы планировать совместную с дочерью деятельность на протяжении недели по часам, возможно, эффективнее будет просто вписать ее имя в верхнюю строку списка „другие приоритеты» и ждать благоприятных возможностей. Если вы не сделаете это в понедельник и такие возможности не появятся, проведите от этой строчки стрелку на вторник. Если ничего не случится и во вторник, перенесите вопрос на среду. Таким образом, данный приоритет будет у вас всегда на виду. Вы ждете благоприятного момента и следите за тем, что происходит по этому вопросу в течение недели.

**другие приоритеты другие приоритеты другие приоритеты**

<i>Провести время</i>		
<i>с Шерри</i>		

И тогда в среду вечером, когда вы будете читать газету и дочь подойдет к вам, желая поговорить, у вас будет мотив отложить в сторону газету, а не оттолкнуть от себя дочь.

Разумеется, конкретная совместная деятельность с детьми тоже очень важна. Когда вы вместе играете в кегли или смотрите телевизор, очень часто возникают спонтанные беседы. При определении наилучшего варианта важно чувствовать как вашу потребность в достижении цели, так и природу самой цели.

**Если вы планируете предстоящую неделю, читая данную главу, остановитесь и впишите в планировщик цели из Квадранта II.**

Планирование важных целей из Квадранта II значительно приближает вас к тому, чтобы главное в вашей жизни заняло в ней достойное место. Если вы не распланируете в первую очередь деятельность из Квадранта II, неделя мгновенно заполнится вопросами из Квадрантов I и III, которые займут все ваше время и внимание. Деятельность из Квадранта II, столь важную для всей вашей жизни, будет очень трудно вписать в график.

Но если мы кладем в банку сначала большие камни, все кардинально меняется. Мы создаем каркас для достижения всего того, что нам представляется важным, вокруг чего потом „наращивается» вся прочая деятельность.

Когда большие камни из Квадранта II уложены на место, мы можем

без суеты добавлять в дневной план другие вопросы на конкретное время или просто как приоритеты. Полезно внимательно изучить каждый вопрос, который вы намерены включить в план, и определить, к какому квадранту он относится. Этот вопрос может *казаться* срочным. Но так ли это на самом деле? Может быть, он кажется срочным только потому, что кто-то или что-то давит на вас? Это действительно важно? Или важность только *кажется* ввиду срочности вопроса?

Как мы уже отмечали выше, если вы привыкли жить в режиме кризисов, легко впасть в заблуждение, что все ваши дела относятся к Квадранту I, но тщательный анализ с большой вероятностью покажет, что значительная часть расходуемого вами времени относится к Квадранту III. Если вы ищете дополнительное время для Квадранта II, заимствовать его нужно прежде всего в Квадранте III.

Когда вы начинаете вкладывать время в Квадрант II, это существенно влияет на количество времени, растрчиваемого вами в каж-

дом из остальных квадрантов. Когда вы планируете, готовитесь, укрепляете отношения или наслаждаетесь качественным отдыхом, вы обнаружите, что вам уже не нужно столько времени тратить на авралы из Квадранта I или реагировать на срочные запросы окружающих в Квадранте III. В идеале Квадранты III и IV должны бы вообще свестись к нулю. В идеале все ваше время должно тратиться на важную деятельность из Квадрантов I и II со все большим смещением центра тяжести на подготовку, профилактику и расширение возможностей, т. е. на деятельность из Квадранта II.

Составляя план на неделю, важно понимать, что вы ни в коем случае *не* должны заполнять каждый час дня делами, требующими конкретного времени выполнения. Старайтесь, чтобы ваш план был гибким. Хотя вы планируете свои дела, исходя из того, что на данный момент представляется вам наиболее важным, вы должны понимать, что реальная жизнь не является автоматическим выполнением страницы планировщика, как бы хорошо та ни была составлена. Игнорировать неожиданности (даже если бы это было возможно) значит лишить свою жизнь многих благоприятных возможностей, спонтанности и тех волнующих моментов, которые, собственно, и делают жизнь жизнью.

Цель организации Квадранта II не в разработке жесткого плана, а, скорее, в создании каркаса, в котором можно принимать качественные ежедневные решения, основанные на важности.

**Если вы работаете над планом на неделю сейчас, распланируйте свои основные дела вокруг целей из Квадранта II по конкретному времени или как приоритеты.**

Оцените важность недельного каркаса, задав себе следующие вопросы:

- *Как мне нравится распланированная мною неделя?*
- *Насколько изменится моя жизнь, если я буду каждую **неделю** планировать цели из Квадранта I I по каждой своей роли и осуществлять их?*
- *Понимаю ли я, почему первыми нужно укладывать „большие камни»? Как это помогает мне добиваться реализации этих важнейших целей?*

В главе 8 мы глубже изучим три „оперативные перспективы», которые мы приобретаем, переходя от ежедневного планирования к еженедельному.

## **ЭТАП ПЯТЫЙ: ПРОЯВЛЯЙТЕ ЦЕЛЬНОСТЬ В КАЖДОЕ МГНОВЕНИЕ ЖИЗНИ**

Когда важные цели Квадранта II заняли свое место в недельном плане, ваша ежедневная задача — продолжать удерживать центр внимания на главном, лавируя между неожиданными возможностями и

испытаниями, с которыми вы сталкиваетесь **изо** дня в день. Проявлять цельность — это значит сопоставлять свое жизненное предназначение с каждым мгновением жизни, испытывая душевный покой и уверенность в себе — придерживаетесь ли вы своего первоначального плана или вносите в него согласованные с голосом совести изменения. Все пройденные нами до сих пор этапы данного процесса были призваны укрепить ваш характер и расширить вашу компетентность, вашу способность сверяться с внутренним компасом в моменты принятия решений. В начале каждого дня вы можете выполнять еще три важные процедуры, которые укрепят вашу способность уделять главное внимание главным вещам:

1. **Прогнозируйте день.** Это процесс, существенно отличающийся от ежедневного планирования, свойственного традиционному управлению временем. Здесь вам предлагается потратить несколько минут в начале дня на то, чтобы пересмотреть свой график, напоминающий вам о ваших обязательствах, свериться с компасом, взглянуть на предстоящий день в контексте недели и обновить взгляд на вещи, который позволяет вам достойным образом реагировать на неожиданные возможности и испытания.
2. **Расставьте приоритеты.** Прежде чем начать расставлять приоритеты в традиционном смысле, полезно распределить планируемые дела по квадрантам, поместив их в группы KI и KII. Это даст дополнительную гарантию того, что вопросы, относящиеся к Квадранту III, не попадут в ваш план. Полезно также рассматривать предстоящий день в контексте *кайроса*, или компаса (обычно люди фокусируют внимание на *хроносе*, или часах). Это поможет вам утвердиться в парадигме важности и лучше понимать природу тех решений, которые вы принимаете.

Если вы считаете полезной более глубокую расстановку приоритетов, каждому вопросу из Квадрантов I и II вы можете присвоить определенный статус. Многие предпочитают алфавитный метод, присваивая каждому пункту плана индексы А, Б или В в зависимости от его важности и работая прежде всего над вопросами, помеченными буквой А. Другие придерживаются простой цифровой системы, которая требует большей конкретизации приоритетов (см. с. 132-133).

Используете вы более детальную систему приоритетов или нет, мы настоятельно рекомендуем вам как-нибудь выделить (обвести кружком, пометить звездочкой и т. п.) вопрос, имеющий наивысший приоритет. Возможно, для этого вам придется выбирать между двумя делами из Квадранта II, запланированными на этот день. Если по каким-то причинам вы за день ничего больше сделать не успеете, вас утешит осознание того, что вы сделали то, что имело наибольшее значение.

Расставляя приоритеты, помните, что эта процедура учитывает только те пункты, которые, вы включили в каркас деятельности на неделю. При этом неожиданные возможности и проблемы степень приоритета не придают. Если вы подвергли тщательному анализу свои роли и цели, это означает, что содержимое вашего плана-каркаса наилучшим образом отражает ваши

представления о том, что для вас главное на этой неделе. Но нельзя знать абсолютно все. На первый план могут неожиданно выступить вопросы, о существовании которых вы не догадывались, но которые для вас важнее, чем-то, что вы запланировали. Постоянно сверяйтесь со своим внутренним компасом, чтобы вы могли со спокойной совестью делать то, что важно для вас, даже если эта деятельность не включена в ваш план.

3. **Составляя расписание дня, используйте какую-нибудь форму Т-планирования.** Структура страницы ежедневника позволяет вам выписывать дела, требующие определенного времени слева, а дела, которые можно делать в любое время суток, — справа. Эту технику иногда называют „Т-планированием». Отделяя требующие определенного времени дня вопросы от остальных, вы способны принимать более эффективные решения и при этом учитывать важные дела, которые нужно делать в строго определенное время. На странице недельного планировщика требующие и не требующие определенного времени дела разделяются горизонтальной линией

Деятельность считается „чувствительной» к времени, если ее ценность привязана к определенному времени дня. Но то, что некоторое мероприятие назначено на конкретное время, вовсе не означает, что в указанный час вы должны бросить все остальные дела и направить все внимание на этот вопрос. Ведь возможна ситуация, что вы в это время занимаетесь чем-то куда более важным. Вы должны уметь определять, какое дело для вас важнее в данный момент.

На протяжении дня, безусловно, могут возникать факторы, которые заставят вас заново переоценить те дела, которые вы запланировали:

начальник неожиданно вызывает вас к себе, вам предложили два билета на концерт симфонического оркестра, ваша дочь звонит из школы, что сломала руку, клиент отменяет ранее запланированную встречу,

Организация Квадранта II позволяет вам смотреть на наилучшие возможности использования своего времени сквозь парадигму важности, а не срочности. Когда ситуация меняется, вы можете сделать паузу „, сверившись со своим внутренним компасом, определить, как вам лучше распорядиться своим временем и энергией.

Когда неожиданно возникший фактор оказывается менее важным, чем запланированные вами дела, организация Квадранта II позволяет вам увидеть это и продолжать действовать по первоначальному плану. Если же этот неожиданный фактор перевешивает по-важности ранее измененные дела, вы можете, не нарушая свою цельность, адаптировать и менять свои планы, зная, что занимаетесь действительно важными делами, а не просто реагируете на их срочность.

В главе 9 мы глубже исследуем вопрос быстрого доступа к внутреннему компасу в любой момент выбора. Мы поговорим о том, как быть сильным в трудные минуты, как узнать, насколько важна непредвиденная возможность или проблема по сравнению с тем, что вы запланировали, и как вам продолжать придерживаться своего плана или внять его, сохраняя уверенность в себе и душевный покой.

## ЭТАП ШЕСТОЙ: ОЦЕНКА

Процесс организации Квадранта II будет неполным, если мы не завершим цикл, если не превратим опыт прожитой недели в фундамент для повышения эффективности недели предстоящей. Не учась на собственном опыте, мы обречены неделю за неделей делать одно и то же: допускать те же ошибки, бороться с теми же проблемами.

В конце недели, перед тем, как вы начнете планирование на новую неделю с анализа своей формулы предназначения, остановитесь и задайте себе следующие вопросы:

- *Каких целей я достиг?*
- *С какими испытаниями я столкнулся?*
- *Какие решения я принял?*
- *Принимая решения, уделял ли я главное внимание главным вещам?*

В главе 10 мы предложим более конкретные вопросы, которые помогут вам эффективно учиться на собственном опыте, используя силу четырех уникальных человеческих дарований. С учетом этого последнего этапа процесс организации Квадранта II становится циклом жизни и учебы, порождающим восходящую спираль роста.

Теперь давайте представим, что вы, затрачивая тридцать минут в неделю в течение пятидесяти двух недель вашей жизни на осуществление процесса планирования, достигли половины из тех целей Квадранта II, которые ставили перед собой. Означает ли это большие затраты времени на Квадрант II, чем вы затрачиваете на него теперь? Насколько большие? Если бы вы могли тратить намного больше времени на Квадрант II, *насколько это изменило бы качество вашей личной и профессиональной жизни?*

## ПАРАДИГМА И ПРОЦЕСС

Квадрант II — это не практический инструмент, это образ мышления. Мы признаем, что многие люди, используя инструменты планирования второго и третьего поколения, применяют их фактически в духе четвертого поколения. С другой стороны, некоторые люди, пользуясь инструментами четвертого поколения, в том числе разработанными нами планировщиками, применяют их в духе второго или третьего поколения, не получая должной отдачи.

Ясно, что здесь наибольшее значение имеет парадигма. Но мы должны также признать, что инструмент, не гармонирующий с парадигмой, может быть неэффективным и вызвать лишь разочарования. Если вы пытаетесь жить в духе четвертого поколения, основываясь на важности, и используете при этом инструменты, которые фокусируются на приоритетах срочности, вы уподобляетесь человеку, пытающемуся идти вперед по дороге, на которую сверху то и дело падают булыжники. Система может даже пересилить парадигму, так что вы кончите тем, что будете в ущерб себе служить **системе, вместо того**, чтобы система

помогала вам достичь желаемого.

Процесс организации Квадранта II укрепляет парадигму важности. Наибольшая ценность этого процесса — не в том, что он делает с нашими планами, а в том, что он делает с вашей головой. Когда вы в большей мере мыслите в категориях важности, вы начинаете по-другому воспринимать время. Вы обретаете возможность уделить главным вещам в своей жизни действительно достойное место.

Если вы похожи на большинство из тех людей, с которыми нам доводилось работать, вы, вероятно, сумеете увидеть некоторые немедленные выгоды от использования этого процесса организации Квадранта II: переключение мышления со срочного на важное, более широкий взгляд на время в контексте недели, большая гибкость планирования.

Но наше путешествие еще только началось. В этой главе был представлен краткий обзор процесса организации Квадранта II. В следующих шести главах раскрываются истинная глубина и богатство этого процесса, который со временем позволит вам добиться того, что главное в вашей жизни всегда будет главным.

## СТРАСТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ

*Легко сказать „нет!», когда внутри горит жаркое „да!»*

Виктор Франкль, австрийский психолог, переживший нацистские лагеря смерти, сделал важное открытие. Найдя в себе силы возвыситься над унижающими человеческое достоинство обстоятельствами, он стал не только участником этого ужасного опыта, но и наблюдателем. Он наблюдал за людьми, которые делили с ним место в аду. Его интересовал вопрос, почему некоторые люди все же находят возможность выжить там, где большинство погибают.

Он рассматривал многие факторы — здоровье, жизненную силу, структуру семьи, ум, навыки выживания, — и пришел к выводу, что ни один из этих факторов не имеет первостепенного значения. Он понял, что самым важным фактором, помогавшим выжить, было чувство перспективы — мобилизующая сила убежденность в том, что нужно выжить, чтобы реализовать свое предназначение, доделать какое-то важное дело.

Выжившие узники лагерей военнопленных во Вьетнаме и в других местах сообщают о подобных впечатлениях: зовущая в будущее перспектива была главной силой, которая помогла им выжить.

Сила перспективы просто невероятна! Исследователи указывают, что дети с „ориентированными на будущее ролевыми образами» лучше успевают в школе и значительно успешнее справляются с жизненными испытаниями. Коллективы и организации с сильным чувством перспективы имеют лучшие показатели деятельности по сравнению с теми, кто этого чувства лишен. Согласно мнению голландского психолога Фреда Полака, первейшим фактором, влияющим на успех цивилизации, является „коллективное представление людей о своем будущем». Перспектива, видение будущего, — наилучшее проявление творческого воображения и главной движущей силы человеческой деятельности. Это способность видеть вещи за пределами настоящего, творить, изобретать то, что еще не существует, становиться тем, чем вы еще не являетесь. Она дает нам возможность опираться в своей жизни на воображение, а не на память.

В этой главе мы намерены исследовать степень влияния на время и жизнь человека его представлений о своем будущем. Мы посмотрим, как можно создать мобилизующую перспективу и вплести ее в ткань повседневной жизни.

Каждый из нас имеет некоторое представление о себе и своем бу

душем. И это представление влечет за собой определенные последствия. Восприятие себя и своего будущего, как никакой другой фактор, влияет на те решения, которые мы принимаем, в моменты выбора, и на то, как мы распоряжаемся своим временем.

Если мы не дальновидны — если мы не видим будущее дальше полочки или ближайшего телешоу, мы склонны делать выбор, ориентируясь только на то, что находится непосредственно перед нами. Мы реагируем на все срочные проблемы, мимолетные впечатления, перемены настроения, ограниченные представления о возможных вариантах выбора, приоритеты других людей. Мы суетимся и колеблемся. Наше отношение к принятым нами решениям — и даже сам процесс их принятия — меняется день ото дня.

Если наше самовосприятие базируется на иллюзии, мы принимаем решения, не имеющие ничего общего с принципами „точного севера». Эти решения никогда не принесут тех качественных результатов, которых мы от них ждем. Наше мировоззрение становится не более чем набором банальностей. Мы разочаровываемся и даже становимся циниками. Наше творческое воображение перестает работать, и мы больше не верим своим мечтам.

Если наши виды на будущее размыты, например, если мы сосредотачиваем внимание только на своих экономических и социальных потребностях, принимаемые нами решения ведут к дисбалансу.

Если мы видим свое будущее через призму социального мнения, мы в своих решениях ориентируемся на то, чего ждут от нас окружающие. Как сказал выдающийся социолог Эмиль Дюркейм, „когда человек смотрится в зеркало, он начинает терять свою душу». Если наше самовосприятие является лишь отражением социального мнения, то в этом случае мы не имеем контакта со своим внутренним «я», со своей уникальностью, своей способностью внести вклад. Мы живем по сценариям, написанным для нас другими людьми: родными, коллегами, друзьями, врагами, средствами массовой информации.

А что это за сценарии? Некоторые из них вполне конструктивны: „Ты так талантлив!» „Ты прирожденный теннисист!» „Я всегда говорил, что тебе надо стать врачом!» Другие могут быть деструктивными: „Ты так медлителен!» „Ты никогда ничего не можешь сделать как надо!» „Почему ты не такой, как твоя сестра?» Хорошие или плохие, эти сценарии не дают нам быть теми, кто мы есть на самом деле.

А посмотрите, что внушают нам газеты, радио и телевидение: цинизм, скептицизм, насилие, всепрощение, фатализм, материализм. «Важные» новости — всегда плохие новости.

Если эти образы служат источником нашей жизненной перспективы, стоит ли удивляться тому, что столь многие из нас ощущают себя на ножках с самими собой?

## ПЕРСПЕКТИВА, КОТОРАЯ РАСШИРЯЕТ ГОРИЗОНТЫ

Говоря о страсти перспективы, мы имеем в виду ту мощную и устойчивую энергию, которая порождается полным, основанным на прин-

ципах, потребностях, дарованиях *видением* вещей, которое идет дальше хроноса и даже кайроса. Эта энергия имеет дело с концепцией времени „айон», что по-гречески означает век, время жизни или даже более продолжительные промежутки времени. Она исходит из глубин внутреннего существа человека и подогревается пониманием того уникально вклада, который человек может внести, — наследия, которое он может оставить после себя. Эта энергия проясняет жизненную цель, указывает направление и позволяет нам превосходить самих себя.

Мы называем это восприятие страстью, потому что оно представляет собой такую мощную силу, что становится, фактически, ДНК нашей жизни. Эта страсть так крепко вплетена в каждый аспект человеческого бытия, что становится движущей силой любого принимаемого нами решения. Это наш внутренний огонь, взрыв внутренней синергии, который происходит, когда интеграция четырех основных потребностей достигает критической массы. Это энергия, которая превращает жизнь в приключение, глубинное жаркое „да!», которое позволяет нам легко и уверенно говорить „нет» всему, что имеет меньшее значение в нашей жизни.

Эта страсть наделяет нас силой в буквальном смысле преодолевать страхи, сомнения и многие другие факторы, сдерживающие наши достижения, мешающие нам внести вклад. Вспомните Ганди, например, который рос в атмосфере унижения, убожества, страха и неуверенности. Он даже сторонился людей, предпочитая одиночество. И работа юриста ему не нравилась, пока он постепенно не начал находить удовлетворение в достижении обоюдных соглашений между враждующими людьми.

Но когда он увидел несправедливость, чинимую в отношении индийского народа, в его уме и сердце зародилась перспектива. Из этой перспективы выросла идея создания экспериментальной общины — ашрама, — где люди могли бы практиковать принципы равенства. Он видел, что смог помочь индийцам изменить их восприятие себя как низших существ по сравнению с английскими господами и развить чувство собственного достоинства.

Когда он сосредоточился на этой перспективе, все слабые стороны его личности потускнели. Перспектива и цель обеспечили его личностный рост. Он хотел любить людей, служить им, быть с ними. Его величайшим желанием было помочь своей нации освободиться. И, в конце концов, он сумел дать свободу тремстам миллионам соотечественников.

Ближе к концу своей жизни он заметил: „Я всего лишь средний человек с менее чем средними способностями. И я нисколько не сомневаюсь в том, что любой человек мог бы достичь того же, чего достиг я, если бы приложил те же усилия и в такой же степени развил в себе надежду и веру». Сила перспективы превосходит силу записанных в глубине человеческой личности сценариев и со временем подчиняет ее себе, подавляет, пока личность не реорганизуется в соответствии с этой перспективой.

Страсть *общей* перспективы помогает людям переступить через мелкие негативные отношения, поглощающие так много времени и усилий и ухудшающие качество жизни.

*Стивен: Недавно я в течение двух дней работал с администрацией колледжа в одной из канадских провинций. Царившая там атмосфера была насквозь пропитана мелочностью, недоброжелательством, взаимными обвинениями. Сотрудники были крайне разобщены.*

*Некоторое время мы размышляли над формулой предназначения и, наконец, почувствовали, что дело пошло. Администрация колледжа определила свою миссию так „способствовать тому, чтобы колледж стал образцовым образовательным учреждением“.*

*Когда эти люди подошли к такому решению, дух мелочности и недоброжелательства полностью выветрился из коллектива. Этих людей наполняла энергия чего-то более важного, некая общая цель, по сравнению с которой все остальное — пустяки.*

*Вот что происходит. Когда люди обретают истинное чувство собственной значимости, ощущение, что они способны внести ценный вклад. Это чувство проникает в самые дальние уголки сердца и души человека, извлекает оттуда все лучшее, что в человеке есть, и подчиняет себе все остальное. Мелочи становятся неважными. Когда в человеке разгорается страсть к чему-то более высокому, чем его «эго».*

Страсть, о которой мы говорим, оказывает трансформирующее, раздвигающее все мыслимые пределы воздействие на время и качество жизни, воздействие, на которое, пожалуй, не способен никакой другой отдельно взятый фактор.

## СОЗДАНИЕ МОБИЛИЗУЮЩЕЙ ФОРМУЛЫ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ И СЛЕДОВАНИЕ ЕЙ

Один из самых эффективных способов разжечь в себе страсть перспективы — создать и внедрить в жизнь мобилизующую, одухотворяющую, наполняющую силой формулу предназначения.

Возможно, понятие формулы предназначения вам уже известно. Эта идея не нова. На протяжении веков многие люди, принадлежавшие к самым разным культурам, создавали символы веры, личные кредо и тому подобные формулы. Быть может, вы тоже уже написали такого рода формулу как составную часть программы повышения квалификации и личностного развития, как это принято во многих компаниях.

Но, помогая людям во всех уголках земного шара в работе над личными формулами предназначения, мы обнаружили, что некоторые формулы оказывают более мобилизующее воздействие, открывают значительно более широкие возможности, чем другие. Люди, составляющие такую формулу впервые, зачастую стараются при этом понравиться окружающим, произвести впечатление. Они не удосуживаются заглянуть себе в душу, и их формулы становятся набором банальностей, очередным пунктом из списка „что сделать“, который надо подшить куда-нибудь в папку, чтобы, может быть, изредка туда заглядывать.

Это происходит и на уровне организаций, когда формула предназначения спускается сверху, с директорского Олимпа, и распространяется Уделом общественных связей. Простые работники не участвуют в ее разработке, и потому она их не касается. Кончается тем, что ее вешают

на стену и забывают, а ведь смысл ее состоит в том, чтобы жить в сердцах и умах людей, работающих в этой организации.

То, о чем мы здесь говорим, — не просто перенесенный на бумагу перечень ваших убеждений. Мы говорим об открытии канала связи с той глубинной энергией, которая порождается четко определенным, основательно продуманным и усвоенным чувством предназначения и смысла вашей жизни. Мы говорим о создании перспективы, основанной на принципах „точного севера», которые гарантируют осуществимость задуманного. Мы говорим о захватывающем духе приключений, который порождается осознанием вашей уникальной миссии и глубоким удовлетворением от ее реализации.

## УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО ВООБРАЖЕНИЯ

Если вы никогда раньше не пытались написать формулу личного предназначения, или даже если у вас уже есть такая формула, но вы хотите рассмотреть ее под другим углом, мы предлагаем вам сейчас отвлечься на несколько минут и проявить свой дар творческого воображения. Визуализируйте свое восьмидесятилетие или золотую свадьбу. Постарайтесь представить пышное торжество, на которое почтить вас пришли ваши родные, друзья, любимые люди, коллеги. Вообразите все это как можно детальнее: обстановку, людей, декорации.

Мысленным взором увидите каждого из этих людей в момент, когда они поздравляют вас. Представьте, что они олицетворяют собой те самые роли, которые вы сейчас играете в жизни, скажем, родителя, учителя, менеджера и т. п. Представьте также, что вы реализовали эти роли на пределе своих возможностей.

Что скажут эти люди? О каких качествах вашего характера они вспомнят? Какой ваш выдающийся вклад упомянут? Всмотритесь в этих людей. Что существенное вы внесли в их жизнь?

Размышляя, попробуйте записать свои роли, а рядом те слова, которые вы хотели бы услышать о себе в данной роли на своем торжестве.

Что вы ощущаете, рассматривая эту картинку из будущего? А что вы сказали бы, если бы было возможно „сфотографировать» ее, обеспечить, чтобы эта перспектива вашей жизни основывалась на принципах и была тесно связана с вашими сокровенными внутренними желаниями, перевести этот образ в слова, тщательно отрегулировать его и использовать как основу для организации Квадранта II, запомнить этот образ, зрительно представить, как вы его реализуете, запечатлеть его в Уме и сердце, чтобы соприкоснуться с ним в каждое мгновение своей жизни?

Это короткое упражнение даст вам некоторое представление о потенциальной мощи и страсти перспективы. Непосредственное создание и усвоение мобилизующей формулы предназначения, конечно, требует времени и серьезных усилий. Чтобы сделать это, вы должны проникнуть вглубь своей внутренней жизни и создать открытый канал связи с ней.

## ПРОНИКНОВЕНИЕ ВГЛУБЬ ВНУТРЕННЕЙ ЖИЗНИ

В некотором смысле у каждого из нас три жизни. Есть публичная жизнь: мы взаимодействуем с другими людьми на работе, общественных мероприятиях и т. д. Есть личная жизнь: мы уединяемся или проводим время с семьей и друзьями.

Но самая важная форма нашей жизни — внутренняя жизнь. Именно в ней мы связаны с уникальными человеческими дарованиями самосознания, совести, независимой воли и творческого воображения. Без этих способностей человек не может создать ту одухотворяющую перспективу, которая улучшит качество его жизни.

### Самосознание

В своей внутренней жизни мы можем воспользоваться даром самосознания, чтобы исследовать свои потребности и способности, изучить свои парадигмы, рассмотреть корни и плоды своей жизни, исследовать управляющие нами мотивы. Одна из самых полезных форм использования самосознания — это осознание своей совести и того, как она работает внутри нас.

### Совесть

Совесть позволяет нам соприкоснуться одновременно с уникальным и универсальным.

Только добравшись до своей совести, мы можем обнаружить свое предназначение и способность внести вклад. Задумайтесь о тех людях, которые олицетворяли ту или иную роль на вашем воображаемом юбилее, об уникальной возможности, которой вы обладаете, чтобы повлиять на их жизнь. Никто другой кроме вас не может быть отцом для ваших детей. Никто другой не может быть таким же мужем для вашей супруги, каким можете быть вы. Никто другой не может быть таким же врачом для ваших пациентов, каким можете быть вы, таким же учителем для ваших учеников, таким же братом, другом, коллегой. То, что вы один можете внести в жизнь окружающих вас людей, никто другой внести не может. Виктор Франкль говорил, что мы не изобретаем свое предназначение, а обнаруживаем его. Оно находится внутри нас, дожидаясь, пока мы его откроем.

В книге «Человек в поиске смысла» Франкль писал:

*„У каждого человека есть свое предназначение, или жизненная миссия. Каждый должен выполнить определенное задание, которое необходимо выполнить. Этого человека нельзя никем подменить, и его жизнь невозможно повторить. Таким образом, задача каждого человека уникальна, как уникальны и присущие ему возможности для ее решения».*

Социальный реформатор и писатель Уильям Эллери Ченнинг Оказал об этом так: „У каждого человека есть своя работа, свои обязанно-

сти, свое влияние, которые присущи только ему одному и которым его может обучить только его собственная совесть».

Установив контакт со своей совестью, мы можем разжечь в себе внутренний огонь. Формула предназначения, которая порождается мышлением, свойственным публичной или личной жизни, беспомощна; она никогда не пробьется к этому мощному источнику внутренней силы.

Вот как сказал об этом исследователь, писатель и кинематографист Лоренс ван дер Пост:

*„Мы должны, повернуться к себе, заглянуть в себя, заглянуть в свою душу, рассмотреть и выслушать ее. Пока мы не прислушаемся к тому, что дремлет внутри нас, пока мы не откликнемся на стук в дверь в этой непроглядной мгле, мы не сможем возвыситься то мгновение времени, в котором мы заточены, на уровень, где происходит великий акт творения».*

*Роджер: Я познакомился с томом несколько лет назад на семинаре для студентов, когда я попросил его немного рассказать о себе, он сообщил, что учится на последнем курсе по специальности инженер-строитель, через некоторое время я предложил ему подумать, чем бы он хотел заниматься, если бы в течение месяца был совершенно свободен и имел неограниченные ресурсы*

*— Это очень просто! — воскликнул он. — Я бы купил деревообрабатывающий станок, верстак и... в общем, множество других инструментов. Я бы устроил у себя в гараже мастерскую, созвал бы окрестных ребятшек, и мы мастерили бы разные вещи: столы, игрушечные домики, мебель. Это было бы здорово!*

*Видя его сияющие глаза, я не мог не вспомнить, с какой апатией он несколькими минутами ранее говорил, что учится на инженера-строителя.*

*— Вам нравится учить детей? — спросил я.*

*— Очень! — ответил он.*

*— И вам нравится столярное дело?*

*— Не то слово!*

*— А нравится ли вам учиться на инженера?*

*— Ну, не знаю, инженерам хорошо платят... — Его голос сник.*

*— Том, — сказал я, — вам никогда не приходило в голову, что людям, которые обучают детей столярному ремеслу, тоже платят?*

*Было интересно наблюдать за выражением его лица. Для меня было очевидно, что его решение учиться на инженера не имело глубокой внутренней связи с присущими ему талантами и вдохновленным совестью чувством предназначения. Но когда он на короткое мгновение установил эту связь, — Когда он вдруг понял, в чем состоит возможность внесения этого уникального вклада, он до краев наполнился энергией.*

*Возможно, Том стал неплохим инженером, но ясно, что он мог стать феноменальным учителем столярного дела, и что его любовь к детям и этому ремеслу придала бы ему сил внести свой уникальный вклад.*

Совесть не только позволяет нам увидеть свою уникальность; она также соединяет нас с универсальными принципами „точного севера», Которые обеспечивают качество жизни. С помощью совести мы можем настроить свои ценности и стратегии на принципы, чтобы гаранти-

ровать, что и цели, и средства, нашей формулы предназначения, сам наш вклад и те методы, которые используются нами для его внесения, основывались на принципах.

## Творческое воображение

Установив контакт с совестью, мы можем воспользоваться своим даром творческого воображения, чтобы зрительно представить и придать осмысленное выражение перспективе и ценностям, создав мобилизующую формулу личного предназначения. Это макет стройки, мысленное творение будущего, предшествующее физическому творению.

Написав личную формулу предназначения, мы можем с помощью творческого воображения визуализировать себя живущими по ней — как мы работаем, как мы проводим досуг, как мы себя ведем, когда ощущаем усталость, когда наши надежды не оправдываются, когда мы разочарованы. Мы можем мысленно представлять и творчески решать самые трудные для нашей цельности испытания. Мы можем жить, опираясь на воображение, а не на память.

## Независимая воля

Когда формула предназначения требует движения против течения, когда она обязывает нас действовать вопреки обстоятельствам или нашим закоренелым привычкам, мы можем ввести в бой свой дар независимой воли. Мы можем действовать, а не быть объектом действия.

Страсть перспективы дает нам новое понимание сути независимой воли. Без этой страсти дисциплина представляется нам строгим режимом и ограничением свободы: контролируй себя, стисни зубы, прокладывай свой жизненный путь кулаками. В основе такого мышления лежит парадигма, предполагающая что без некой формы жесткого самоконтроля мы запутаемся. Мы не доверяем себе, не верим, что, оставшись наедине со своими внутренними мотивами, мы сможем раз за разом принимать эффективные решения.

Но страсть перспективы раскрепощает энергию, которая привязывает слово „дисциплина» к слову „учение», с которым оно связано. Мы становимся последователями, учениками своих внутренних императивов, добровольно подчиняя все менее важное горящему в глубине души „да!». Вместо „контроля» мы сосредотачиваемся на „высвобождении».

Мотив — это «зачем». Это и есть то глубинное „да!», горящее внутри нас и позволяющее легко сказать „нет» менее важному.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ МОБИЛИЗУЮЩЕЙ ФОРМУЛЫ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ

Имея возможность ознакомиться с сотнями вариантов формулы предназначения, написанными людьми из разных уголков земного шара, мы ощутили на себе, какое это волнующее переживание — так отчет-

ливо видеть внутреннюю жизнь других людей. Читая каждую формулу, мы словно бы ступаем по священной земле.

Разнообразие этих формул просто невероятно. По размеру они варьируются от нескольких строк до нескольких страниц. Некоторые из них выражены в стихах, в музыке, в произведениях изобразительного искусства. И каждая совершенно уникальна.

Но одним из главных свидетельств реальности существования принципов „точного севера» служит отражение основных законов жизни практически во всех этих формулах. Фундаментальные принципы и признание четырех потребностей и способностей - жить, любить, учиться и оставить след — не знают культурных, религиозных, национальных или расовых границ. Кем бы он ни был и где бы он ни был, когда человек проникает в свою внутреннюю жизнь, он чувствует направление „строго на север».

Кроме того, формулы предназначения, оказавшиеся наиболее мобилизующими, наделяющими наибольшей энергией, имеют еще некоторые общие характеристики. Возможно, приведенный ниже список окажется полезен для вас при написании вами своей, формулы предназначения или оценке той формулы, которую вы уже сочинили. Мобилизующая формула предназначения:

- 1) раскрывает все самое глубокое и самое лучшее, что есть в нас. Это обеспечивается ее прочную связь с нашей внутренней жизнью;
- 2) является реализацией наших уникальных дарований. Она является выражением нашей способности внести свой вклад; .
- 3) трансцендентна. Она основывается на принципах вклада и на цели, более высокой, чем мы сами;
- 4) адресуется ко всем четырем фундаментальным человеческим потребностям и способностям и объединяет их в одно целое. Она включает в себя физическое, социальное, интеллектуальное и духовное измерения;
- 5) основывается на принципах, обеспечивающих качество жизни. И цели, и средства ее базируются на принципах „точного севера»;
- 6) имеет дело как с перспективой, так и с основанными на принципах ценностями. Иметь ценности без перспективы недостаточно: мы не просто хотим быть хорошим, но мы хотим быть хорошим для чего-то. С другой стороны, дальновидность без ценностей способна породить очередного Гитлера. Мобилизующая формула предназначения учитывает и характер, и компетентность, то, кем мы хотим быть в своей жизни и чем мы хотим заниматься;
- 7) учитывает все значительные роли, которые мы играем в жизни. Она обеспечивает нам пожизненное равновесие между личностью, семьей, работой, общественной деятельностью, какие бы роли мы ни играли;
- 8) написана для того, чтобы вдохновлять нас, а не производить впечатление на окружающих. Она проникает в самую нашу душу.

Формула предназначения с такими характеристиками будет обладать полнотой, глубиной и фундаментом из принципов, достаточными для того, чтобы мобилизовать вас и наполнить энергией. На тот случай, если вам понадобится более конкретная помощь при создании соб-

ственной формулы предназначения, мы включили в приложение к этой книге своего рода мини-семинар с подробными упражнениями, инструкциями и примерами.

## ОТ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ К МГНОВЕНИЮ ЖИЗНИ

Даже имея такой мощный письменный документ, важно понимать, что предназначение нельзя применить к текущему мгновению жизни без еженедельной „культивации» этого предназначения — размышлений над ним, запоминания, прочного запечатления в уме и сердце, периодического пересмотра и использования его в качестве основы для организации Квадранта П. Во время ежегодного отпуска было бы полезно пересматривать и обновлять свою формулу предназначения.

К сожалению, многие люди, взирающие на жизнь сквозь парадигму продуктивности, склонны относиться к написанию формулы предназначения как к одному из пунктов списка „что сделать», который просто нужно выполнить, пометить галочкой и забыть. Вот что нам рассказала одна женщина:

*Я написала свою формулу предназначения и была очень довольна ею. Но потом я внесла ее в свой органайзер и вычерпнула из памяти, как выполненный пункт.*

*Прошло несколько месяцев. Я преуспевала в своем бизнесе, ставила перед собой новые цели, уверенно двигалась вперед по жизни, я все больше сосредотачивалась на том, что хотела Вы иметь: новую машину, новый дом и т. д.*

*Я записывала свои цели („Мы хотим построить новый дом»). Что для этого нужно? накопить столько-то денег, чтобы иметь возможность получить заем и так далее. Я полагала, что все делаю правильно.*

*Но однажды поздним вечером я задала себе вопрос: „Почему я несчастлива?» Я-то полагала, что стоит мне погасить кредит, подписать необходимые бумаги, и я мгновенно буду иметь все, ради чего столько трудилась, но чувствовала я только одиночество, я думала: „чего-то не хватает», я не ощущала того счастья, которое ожидала получить от приобретенных вещей.*

*Задумавшись, я остановила взгляд на своем органайзере. Я открыла его и прочла свою формулу предназначения. Я не заглядывала в него ни разу за все время, пока мы строили дом.*

*Прочитав свою формулу, я вдруг поняла, что в ней нет ничего материалистического. Все пункты касались „быть"*

*Я хочу быть хорошим человеком... я хочу быть достойным примером для подражания... в будущем я хочу быть хорошей матерью.*

*Я сидела в своем Красивом новом доме, выключив свет и размышляя. Я-то думала, что как только у меня появится новая машина, или этот дом, или что-то там еще, это принесет мне счастье. Но теперь я смотрела на все окружавшее меня и понимала, что не стала такой, какой хотела стать.*

Мобилизующая формула предназначения - это **не** то, что нужно

сделать и забыть. Чтобы стать мобилизующей, она должна быть живым документом, частью самой нашей природы, чтобы те критерии которые мы вкладываем в нее, находились и в нас самих, в самом образе нашей повседневной жизни. Вот рассказ другого человека:

*Вскоре после того, как я написал свою личную формулу предназначения, случилось так, что мы с Женой рассорились с несколькими нашими очень близкими друзьями. Мы даже не поняли, почему это произошло. Мы только знали, что недовольство исподволь накапливалось некоторое время, и вдруг мы перестали общаться.*

*Мы с болью переживали этот разрыв в течение двух месяцев. Мы то и дело оказывались в ситуациях, когда, находясь бок о бок с нашими бывшими друзьями, не могли даже заговорить с ними. Перед сном мы с женой только это и обсуждали. И дня не проходило без того, чтобы я не думал об этой ситуации и о том, как можно было бы построить мост через пропасть, разверзшуюся между нами.*

*Однажды вечером я возвращался с работы домой, и вдруг меня осенило, я спросил себя, гармонизирует ли мое поведение в сложившихся обстоятельствах с моим предназначением как личности? А как друга? моя миссия отчасти заключалась в том, чтобы извлекать жизненные уроки, усваивать их и учить других людей не повторять их — и не только членов своей семьи, но также друзей и любых других людей, которые могли столкнуться на каком-то этапе своей жизни с такой же, как у меня, проблемой.*

*Я вдруг понял, что мое поведение не отвечает моему предназначению, и в то же самое мгновение знаю, что это может прозвучать странно, — я освободился от чувства вины и душевной боли. Я понял, что мне нужно было лишь по-настоящему осознать произошедшее и извлечь из этого опыта урок.*

*В тот момент я смог наложить свою миссию на конкретную проблему и сказать: „вот в чем заключается мое предназначение, а вот какой путь я выбрал в данной ситуации». Я ехал домой, мысленно вычерчивая мост, который я построю через пропасть. Именно в тот момент мое предназначение стало реальным для меня.*

*На следующий день я отправился к своему другу и сказал ему, как глубоко сожалею о случившемся и какую боль это причинило мне и моей Жене, мне очень хотелось знать, как он относится к сложившейся ситуации и что именно внесло раскол в наши отношения.*

*Мой друг смягчился, выразил готовность обсудить со мной свое видение проблемы и разобраться, в чем он и его жена могли неправильно повести себя. Мы нашли возможность действительно глубоко пообщаться и обсудить разделенные нас проблемы. Потом мы встретились с нашими Женами, и дело было улажено.*

*Это был воистину освобождающий опыт, я был даже признателен так мучившей меня боли! Она оказалась достаточно сильна, чтобы я смог понять, насколько важна и реальна порой может быть формула предназначения. Она ожила в тот момент, она стала живым документом.*

*Результаты этого опыта я перенес на другие свои переживания в рамках иных своих ролей и обязанностей, спрашивая себя: „Является ли это частью моей миссии?» И это позволило мне вдохнуть Жизнь в само*

*понятие управления временем в Квадранте II и придания главного приоритета главным вещам. Я сумел сделать формулу предназначения прозрачной калькой, которую мог накладывать на любую ситуацию и после этого решать, как мне следует реагировать.*

Большинство людей, ощутивших мощь формулы предназначения, говорят, что наступает момент, когда эта формула „оживает“. Они становятся ее хозяевами. Она становится их формулой. Устанавливается важнейшая связь между жизненным предназначением и конкретным мгновением жизни.

Потом, по мере того, как мы подпитываем и культивируем свою формулу предназначения, она становится первейшим фактором влияния на наши повседневные решения.

## ПЕРСПЕКТИВА КАК НАСЛЕДИЕ

Создание и реализация мобилизующей формулы предназначения оказывает огромное воздействие на то, как мы распоряжаемся своим временем. Когда мы говорим об управлении временем, смешно беспокоиться о скорости, не решив вопроса о направлении, сберегать минуты, попусту теряя годы.

Перспектива есть фундаментальная сила, направляющая все остальное в нашей жизни. Она наполняет нас ощущением того уникального вклада, который только мы можем внести. Она позволяет нам ставить на первое место главные вещи, ставить компас впереди часов, живых людей — впереди вещей и распорядка дня. Создание и усвоение мобилизующей формулы предназначения одна из важнейших инвестиций в Квадрант II, какую мы можем сделать.

И когда мы живем, любим и учимся, ощущая больше смысла в жизни, мы начинаем понимать, что, возможно, самое важное наследие, которое мы можем оставить, — перспектива. Какими наши дети и другие люди увидят себя и свое будущее, оказывает огромное влияние на качество жизни всех нас.

## ЦЕЛИ КВАДРАНТА II, РАЗЖИГАЮЩИЕ СТРАСТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ

- Каждый день выделяйте время в Квадранте II для культивации богатой внутренней жизни, для поддержания в должном состоянии того тихого уголка внутри вас, где вы сможете сверяться со своим внутренним компасом.
  - Запланируйте личное время для проработки Семинара по формуле предназначения (Приложение А) и написания своей формулы.
  - Планируйте время для оценки и анализа своей нынешней формулы предназначения.
  - Выучите свою формулу предназначения на память.
- Каждый день ставьте перед собой цель „заточка пилы» для визуализации того, как вы живете в соответствии со **своей** формулой предназначения.
- Каждую неделю перед очередным сеансом планирования анализируйте свою формулу предназначения.
  - Записывайте в дневнике, как на ваши переживания и решения влияет ваша формула предназначения.
  - Почитайте формулы предназначения, написанные разными людьми в разные исторические периоды. Подумайте, какое воздействие они оказывали на жизнь этих людей и развитие общества.
  - Помогите своим детям и другим людям, с которыми вы соприкасаетесь в жизни, составить формулы предназначения. Помогите им развить в себе чувство перспективы.

## БАЛАНС РОЛЕЙ

**Баланс это не „или/или», это „и».**

Вероятно, самые глубокие и частые проблемы, о которых **мы** слышим в сфере управления временем, относятся к дисбалансу.

Многие люди, познавшие опыт составления формулы предназначения, приходят к отчетливому и болезненному осознанию того, сколь многими важными вещами в своей жизни они пренебрегали. У них открываются глаза на то, как много времени и энергии они потратили в какой-то одной сфере жизни — в бизнесе, например, спорте или общественном служении — в ущерб другим важнейшим областям, таким, как здоровье, семья или друзья. Другие в большей мере осознают разнообразие своих ролей, но чувствуют, что разрываются между ними. Их роли словно бы конфликтуют и конкурируют между собой за свою долю времени и внимания.

Мы часто слышим такие жалобы:

*Я хочу обеспечить свою семью и добиться успеха в карьере. Но руководство компании не считает, что я всерьез хочу продвинуться по службе, если я не прихожу на работу раньше времени, не задерживаюсь допоздна и не работаю по выходным.*

*Я возвращаюсь домой так поздно и ощущаю такую усталость, что у меня не остается ни времени, ни энергии на семью. Но родные нуждаются во мне. Я должен починить велосипеды детям, почитать им книжку помочь жене по хозяйству, пообщаться. И я нуждаюсь в них. Я хочу быть хорошим соседом, я хочу участвовать в жизни общества. И еще мне необходимо какое-то личное время: сделать зарядку, почитать, да просто подумать немного в одиночестве.*

*Я разрываюсь в разные стороны — и все эти стороны важны! Можно ли справиться с этой проблемой?*

Чаще всего упоминается конфликт между работой и семьей. Чаще всего высказываемая боль связана с плохими взаимоотношениями и недостатком личностного развития. Люди говорят: „Я не успеваю каждый день уделить внимание всем сферам своей жизни. И многие важные дела остаются несделанными. Чем быстрее я двигаюсь, тем больший дисбаланс ощущаю».

Если вы видели фильм „Каратист», вы, может быть, помните сцену на море, где старый Мияги учит своего юного ученика Дэниела дорожать равновесие под напором морских волнах. Возможно, и вы порой

слышите внутренний голос, призывающий вас: „Учись держать равновесие!» Но в основном многие из нас ощущают себя как Дэниел\_ то и дело их сбивают с ног мощные силы, наваливающиеся со всех сторон.

## ЧТО ТАКОЕ БАЛАНС?

Ясно, что баланс, или равновесие, это принцип „точного севера». Мы видим его проявления во всем, что нас окружает: равновесие природы, торговый баланс, баланс сил, сбалансированное питание. Лучше всего можно убедиться в действительности этого, как и любого другого, принципа, если представить последствия его противоположности — жизни в дисбалансе. Инфекция внутреннего уха, которая нарушает вестибулярный аппарат человека и лишает его чувства равновесия, внося огромный дискомфорт в его жизнь, одно из доказательств реальности и важности этого принципа.

Но каким образом можно укрепить жизненный баланс? Означает ли это, что вы должны еще быстрее метаться между различными сферами жизни, чтобы успеть охватить их все? Или есть какой-то другой, более эффективный способ достичь его, способ, который окажет мощное воздействие на те результаты, которых вы добиваетесь в своей жизни?

Отвлекитесь на минутку и еще раз просмотрите те роли, которые вы выписали, когда мы обсуждали процесс организации Квадранта П.

Как вы воспринимаете эти роли? Многие жители западного мира с ранних лет запрограммированы на то, чтобы воспринимать свои роли как отдельные „отсеки» жизни. В школе мы переходим из класса, в класс, изучая вроде бы не связанные между собой предметы, по которым написаны разные учебники. По биологии ученик получает „5", а по истории „3", и ему никогда не приходит в голову, что есть какая-то связь между этими двумя предметами. Свою роль работника мы воспринимаем отдельно от своей домашней роли, причем ни одна из них никак не связана с такими ролями, как личностное развитие или общественная деятельность. Таким образом, мы мыслим в категориях „или/ или», фокусируясь то на одной роли, то на другой.

Такое разделение жизни на части отражается и на характере человека. На работе это один человек, дома совсем другой. То, чем мы занимаемся в своей личной жизни, совершенно отстранено оттого, что делаем на публике.

В своей книге „Незашколенный ум» (The Unschooled Mind) Говард Гарднер показывает влияние такого раздельного образа мышления. Люди, получившие хорошее образование, добиваются отличных профессиональных показателей, пока они работают так, как их учили. Но поставьте их в несколько иные условия, и они не просто начнут работать хуже — они полностью провалятся! Они не умеют действовать иначе. Они **не** способны мыслить вне установленных границ. Проблема в том, как мы воспринимаем проблему. Разделение жизни на части иллюзорно, а Попытка жить на основе иллюзий требует невероятного напряжения.

На самом деле все наши роли являются тесно связаны в неделимое целое; это живая экосистема, где каждая часть влияет на все ос-

тальные. Как говорил Ганди, „человек не может действовать правильно в одной сфере жизни, действуя неправильно в другой. Жизнь - неделимое целое».

Такая парадигма является фундаментом восточной мудрости, где баланс считается необходимой предпосылкой жизни и здоровья.

Врач Дэвид Айзенберг, получивший образование в Китае, пишет:

*„Мы /западные врачи/ постановили для себя, что «биология», «физика», «психология» и «психиатрия» — отдельные понятия. Если мы говорим о здоровье и при этом рассматриваем только биохимию организма или только эмоциональное состояние, то это неполное представление. Пациент, сидящий передо мной, несет в себе не только биохимию, но также семью, взаимоотношения, эмоции, характер. Различия между телесными и психическими болезнями суть абстракции, искусственно придуманные нами. Каждый пациент — цельная личность, и чтобы лучше помочь ему, мы в идеале должны учитывать все эти аспекты — учитывать баланс жизни пациента».*

Суть этой парадигмы баланса хорошо передается словами древнего поучения: „Ты думаешь, что если ты понимаешь *один*, ты должен понимать *два*, потому что один и один составляют два. Но ты должен еще понимать *и*».

Начиная применять эту парадигму в личной жизни, мы осознаем, что жизненный баланс это не беготня между разными „отсеками»; это динамичное равновесие, синергичное взаимодействие всех частей внутри связного целого. Баланс — это не „или/или», это „и».

## ДОСТИЖЕНИЕ СИНЕРГИИ РОЛЕЙ

Просто невероятно, как это меняет нашу жизнь! Литература по этике личности семьдесят лет внушала нам, что успех в некоторых ролях означает, что вы должны примерить на себя другую личность, как надеваете свитер или обуваете туфли. Это порождает фрагментацию жизни, двуличие. Но в действительности человек, который встает утром, принимает душ и завтракает, — это тот же "самый человек, который в другое время суток обслуживает клиентов в офисе, выступает на заседании правления, тренирует детскую бейсбольную команду, чистит гараж и идет в церковь. Наша истинная суть проявляется во всех наших жизненных ролях.

А то, что составляет характер человека, во многом проявляется и в его компетентности. Хотя разные роли могут требовать разных знаний и умений, принципы „точного севера» наделяют нас базовой компетентностью для каждой роли, порождая мощную синергию ролей.

*Ребекка: я вспоминаю то время, когда Роджер оканчивал университет, а я сидела дома с маленькими детьми. Вечерами мы беседовали о том, над чем он работает на своих занятиях, и нам становилось все яснее, что те же самые принципы, которые действуют в бизнесе, могут быть применены и в домашней жизни, в воспитании детей. Мы были потрясены, обнаружив, что те же принципы, Которыми руководствуются*

*ответственные и Компетентные работники, могут Выть использованы для того, чтобы приучить четырехлетнего ребенка наводить порядок в своей Комнате.*

*Также открыли для себя, что многие из принципов, обеспечивающих создание прочных и позитивных отношений в семье, успешно могут применяться и в бизнесе. Мы поняли, что фундаментом эффективной Корпоративной синергии является доверие, и что чувство чести — необходимая предпосылка долговременного Корпоративного влияния.*

*Когда мы сосредоточились на принципах, наши разные Жизненные роли перестали Выть для нас частями, на Которые делится наша Жизнь. Они стали путями для применения универсальных принципов, помогли нам увидеть, как много в Жизни есть возможностей и направлений для реализации одних и тех же принципов.*

Синергия ролей экономит огромное количество времени и сил для принятия решений. Принцип проактивности, например, — принцип принятия на себя личной ответственности за всю свою жизнь — так же хорошо применим при решении проблем с рассерженной супругой или взбунтовавшимся сыном-подростком, как и с недовольным клиентом или требовательным начальником. Эмпатия — стремление понять другого человека — порождает такой же уровень доверия в коллективе профессионалов, как и в семье, в отношениях с друзьями или в общественных благотворительных организациях.

Эта синергия позволяет нам взглянуть на свои роли с точки зрения менталитета Макгайвера. Когда отец предлагает своей дочери вместе поиграть в теннис, он одновременно достигает и цели самосовершенствования, и цели укрепления отношений с дочерью. Если вам нужно проинспектировать завод и обучить своего нового зама, вы можете отправиться на завод вместе, сразу достигая обеих целей-

Понимание синергии помогает нам преодолеть формулу „или/или». Женщина, которая хочет завести и воспитывать детей, может преодолеть болезненное препятствие „или дети, или карьера». Ее наполняет энергией и счастьем перспектива материнства как важного общественного служения. При этом она укрепляет свой характер и компетентность, что позволяет ей лучше справляться и с другими своими ролями.

*Ребечка: меня часто возмущает, как клеймят женщин, которые принимают решение сосредоточить все свое время и усилия на материнстве. Создается впечатление, что общество считает воспитание детей менее ценной деятельностью, нежели работу на конвейере.*

*Женщину, которая предпочитает сосредоточиться на материнстве и делает это осознанно, основываясь на четкой перспективе, эта роль мобилизует и наполняет энергией. Она осознает ценность своих усилий по формированию характера будущих лидеров общества, и при этом она развивает в себе компетентность и навыки для осуществления и других своих ролей. Возможно, она планирует в будущем вернуться на работу или продолжить образование, но это не отвлекает ее от нынешней задачи, это не вопрос способностей, а вопрос выбранного направления внесения своего вклада.*

*Есть, конечно, женщины, которые относятся к материнству как к*

*сезонной работе, и не приобретают ни характера, ни компетентности, потому что не видят перспективы этой роли и не прилагают к ней достаточно количества творческой энергии. Но те женщины, которые относятся к материнству как к своей важнейшей роли, и с другими ролями справляются превосходно.*

Отход от мышления в духе «или/или» становится критически важным *для* современных организаций. Наше сегментированное общество проявляет медлительность в оценке навыков компетентных домохозяек и их использовании на рынке труда и от этого страдает само. Современные исследования показывают, что так называемые женские особенности, хорошо проявляющиеся в материнстве, являются теми самыми качествами, которые так нужны для эффективного управления растущими демократическими тенденциями в наших организациях. Но почему мы до сих пор этого не замечали? Еще в V веке до н. э. Ксенофан писал, как возмущен был профессиональный солдат Никомахид, когда вместо него военачальником назначили другого человека, единственными рекомендациями которого было отличное ведение домашнего хозяйства и руководство хором. Сократ ответил на это так: «Если человек знает, что ему нужно, и способен обеспечить эти потребности, он может быть хорошим руководителем, возглавляет ли он хор, семью, город или армию... Не следует, поэтому, пренебрегать человеком, который успешно управляется с домашним хозяйством, ведь управление личными делами отличается от управления общественными делами только масштабом».

Когда мы воспринимаем свои жизненные роли как отдельные части жизни, мы вырабатываем в себе менталитет ограниченности времени. Нам дано столько-то времени. Тратя его на одну роль, мы обделяем другую. Это ситуация «победа/поражение»: одна роль выигрывает, другая проигрывает. Человек конкурирует сам с собой. Он начинает собирать свидетельства, оправдывающие то положение, в котором он оказался, и это становится самореализующимся пророчеством.

Но принципы наделяют нас менталитетом изобилия. Вокруг **всего** в достатке. Мы можем обеспечить выигрыш для всех своих жизненных ролей, увидев их как части неразрывного целого.

## ТРИ ПАРАДИГМЫ, УКРЕПЛЯЮЩИЕ БАЛАНС

Большинство людей, в первый раз прошедших процесс организации Квadrанта II, рассматривают свои роли как отличную возможность Упорядочить свои задачи и имеющуюся информацию. **Но**, извлекая некоторую пользу из этого нового взгляда на вещи, гораздо большей выгоды Можно достичь, глубже постигнув свои роли, вносящие в жизнь синергию и баланс. Более глубокому пониманию ролей могут помочь следующие три фундаментальные парадигмы.

### 1. Наши «естественные» роли произрастают из нашей МИССИИ

Откуда берутся наши роли? Если вы не удосужились как следует покопаться в своей внутренней жизни, они, скорее всего, представляют собой комбинацию ваших смутных самоощущений и отражения в социальном зеркале.

Но если вы заплатили полную цену, подробно исследовав свой внутренний мир, ваши роли являются ветвями живого дерева. Они естественным образом растут из общего ствола — вашего предназначения, уникальной реализации ваших потребностей, способностей и принципов, общих корней, обеспечивающих питание дерева и жизнь. Ваши роли становятся направлениями, по которым вы живете, любите, учитесь и оставляете наследие.



Эта тесная связь с перспективой придает нашим ролям страсть и энергию. Например, когда родители проникаются уникальностью своей роли, осознавая ее как потрясающую возможность содействовать росту и развитию новой жизни и через эту новую жизнь влиять и на следующие поколения, они наполняются достаточной энергией и обретают достаточную свободу, чтобы сбросить с себя плохие сценарии, старый хлам, слабости прежних поколений. Они осуществляют уже функцию *перехода*, а не *передачи*. Чувство наследия позволяет им относиться к себе трансформационным, а не транзакционным образом.

С другой стороны, роли, которые оторваны от потребностей и принципов — работа, не имеющая иного предназначения, кроме обеспечения экономической безопасности; отношения, основанные на иллюзиях, а не на принципах; общественное служение, базирующееся на ожиданиях окружающих, а не на внутреннем убеждении, — не обладают устойчивой силой, потому что не подогреваются горящим глубоко внутри **нас** „да!».

Каждая роль жизненно важна. Успехом в одной роли нельзя оп-

равдать неудачу в другой. Успех в бизнесе не оправдывает распад семьи; успех в общественной деятельности не может оправдать неудачу в роли родителя. Успех или неудача в любой роли оказывает воздействие на качество всех других ролей и жизни в целом. Без осознания этой полной картины своих ролей мы легко можем сделать ошибку, увлекаясь одними ролями в ущерб другим. Поэтому-то мы ежедневно и тратим время на написание ролей в процессе организации Квадранта II.

Один очень занятой менеджер рассказывает:

*Я занимаю руководящий пост уже семнадцать лет, и за это время мне приходилось обедать со многими людьми. Но когда я начал записывать свои роли и дошел до роли мужа, я вдруг понял, что никогда не приглашал на ленч свою жену.*

*А ведь отношения с ней — одна из самых важных составляющих моей жизни.*

*После этого мы стали часто обедать вместе, и это очень сблизило нас. Возрос наш уровень общения, и это открыло мне глаза на то, что я был недостаточно хорошим мужем и во многих других аспектах. Уверен, что теперь, каждую неделю анализируя эту свою роль, я становлюсь гораздо лучшим мужем.*

Еженедельное написание ролей помогает нам помнить обо всех важнейших аспектах нашей жизни и уделять им достаточное внимание. Но это не значит, что мы обязательно должны еженедельно ставить по каждой роли какую-то цель, что мы обязаны уделять время всем мыслимым ролям. Роли не обязательно из недели в неделю повторяются. Баланс самой природы учит нас принципу „всякому овощу свое время». В жизни бывают ситуации, когда балансом становится дисбаланс, когда кратковременное сосредоточение на чем-то одном содействует нашему жизненному предназначению в целом.

Когда у женщины рождается ребенок, она тратит на него все свое время. Это может показаться перекосом, нарушением баланса. Но если взглянуть на жизнь матери с точки зрения долгосрочной перспективы

— с точки зрения баланса всей жизни в целом, — это придает контекст и смысл ее временному, „сезонному» дисбалансу. Если вы с головой ушли в какой-то важный проект, результаты которого повлияют на качество всей вашей жизни, если вы тратите много времени на заботу о престарелых родителях, если вы начинаете новый бизнес, требующий на первых порах максимального внимания, — это примеры того, как кратковременный дисбаланс способствует долгосрочному балансу. Бывают времена, когда именно повышенное внимание к какому-то аспекту вашей жизни перетягивает весы, балансирующие между успехом и неудачей, в сторону успеха. И этот перекося — или его отсутствие — может существенным образом повлиять на жизни окружающих вас людей — супруги, детей, сослуживцев, общества в целом. В ситуациях умышленного дисбаланса некоторые люди предпочитают ограничивать себя исполнением одной-двух ролей в течение недели, это помогает им лучше сосредоточиться на выбранных направлениях.

Другие предпочитают сохранять перед собой полную картину, выписы-

вая все свои роли, хоть и не ставя целей по большинству из них.

Принимая любое решение, касающееся жизненного баланса, важно оставаться в контакте с голосом совести. Поскольку мы живем в обществе, где основное внимание уделяется тому, что человек *делает*, а не тому, кто он *есть*, легко впасть в дисбаланс, который уже не отвечает ни нашему предназначению, ни принципам. Движимые срочностью, мы теряем связь со своим предназначением.

Вот что говорит по этому поводу Кэрол Орсборн, основательница общества „Анонимные трудоголики»:

„Бывают времена, когда необходимо и даже полезно для будущего работать на пределе сил и возможностей. Я, например, нисколько не жалею о том огромном количестве времени и сил, которое я потратила на построение и укрепление нашего предприятия в первые годы его существования. Я без колебаний готова работать ночью, когда на меня .находит вдохновение, когда меня озаряет свежая мысль/и я хочу поскорее вписать ее в свою будущую книгу.

Проблемы, однако, возникают, когда я — или любой из нас — продолжаю работать по инерции, забывая сбросить скорость после того, как имевший место всплеск адреналина уже сделал свое дело».

Только через контакт со своим внутренним миром мы можем приобрести мудрость, необходимую для принятия эффективных решений. Психолог Барбара Киллинджер замечает:

„Мудрость возникает из баланса. Трудоголики — это очень умные, интересные, зачастую очаровательные люди, но им не хватает этой внутренней мудрости. Свидетельство тому — постоянные кризисы в их жизни. Здравость мышления приходит, когда ваши логические и рациональные мысли подкрепляются внутренним чувством, что принятое решение верно и вам не придется пожалеть о последствиях своих действий. Внутренняя мудрость идет даже дальше, потому что решение не только кажется правильным, оно еще и согласовано с вашими ценностями и убеждениями. Что-то находящееся внутри вас словно бы говорит: «Да, это годится!»

Мы знали людей, достигших головокружительных успехов в карьере, которые отказались от всего достигнутого, чтобы сосредоточить внимание на сыне или дочери, пристрастившихся к наркотикам. Мы были знакомы с людьми, чьи доходы исчислялись шести- и семизначными цифрами, но они добровольно уходили в отставку, чтобы тренировать футбольную команду, собранную из соседских ребяташек. Мы видели людей, которые, забывая о родных и друзьях, отказывая им во внимании и поддержке, направляли всю свою энергию и время на проекты, призванные помочь всему человечеству. И эти люди нисколько не жалели о своем выборе! Их влекло предназначение. Они поддерживали постоянную связь со своей внутренней жизнью.

Собственным опытом делится женщина, которой тоже удалось установить такой контакт:

*Я состою в совете комитета помощи беременным девушкам-подросткам и занимаюсь общественными связями. Это чудесная организация, очень дорогая моему сердцу.*

*У нас был двухмесячный перерыв в работе, во время которого я по-*

старалась навести порядок в своих делах и больше общаться с семьей. Все считали само собой разумеющимся, что я вновь возглавлю совет. Но мне пришлось сказать: „нет, в этом году я не собираюсь работать в комитете. Я не хочу, чтобы строили на мои счет планы, которые я не смогу осуществить», это было очень тягостное объяснение.

Я обнаружила внутри себя надежный якорь, который внес в мою жизнь чувство безопасности. Я обнаружила, что могу, в гораздо большей мере, доверять себе, и с честью выходить из самых сложных ситуаций. Осознав это, я почувствовала свободу. Я научилась говорить „нет» всему тому, что входит в противоречие с гораздо более важным „да» моей Жизни.

Порой я теряю контакт с этим внутренним „да» и возвращаюсь к прежним привычкам. Случаются авралы, срочные дела, которые просто не могут ждать, но, осознавая, что внутри меня есть якорь, который не даст мне сорваться окончательно, я легко выправляю курс и возвращаю в свою жизнь баланс.

Когда, следуя своему внутреннему голосу, вы порой допускаете кратковременный дисбаланс, затрагивающий жизни других людей, вы можете привлечь этих людей к выработке общего, взаимозависимого баланса.

Ребекка: Когда мы размышляли о нашем возможном участии в написании этой книги, я чувствовала себя немного неуютно, полагая, что это внесет в мою жизнь дисбаланс. Хотя я участвовала во многих общественных мероприятиях, и мне случалось писать, последние двадцать пять лет моей главной страстью и сферой внесения вклада была семья. Я считала своим предназначением всегда быть при муже и детях и на этом основывала все свои решения. Но я чувствовала так же, как во мне разгорается страсть к работе над этой книгой. Она перекликалась с иными ценностями и иными ролями, которые тоже составляли важную часть моей жизни.

Я думала о том, что не смогу делать для своей семьи, если приму решение писать книгу. У меня трое несовершеннолетних детей, которым нужно помочь позаниматься музыкой и сделать уроки, необходимо отвозить в школу и забирать оттуда, их надо накормить и выслушать. У меня есть еще и взрослые дети, которые живут неподалеку; и с ними я тоже должна поддерживать связь. Я испытывала боль от осознания того, что на некоторое время мне придется отказаться от своих материнских обязанностей, или, по крайней мере, существенно ограничить их.

Какое-то время нам с Роджером удавалось совмещать писательские "родительские роли, обеспечивая основные потребности наших малолетних детей. В отношении музыкальных занятий и перевозки в школу и из школы нам очень помогли мои и Роджера родители, но настоящий прорыв произошел, когда нам удалось достичь синергии между этим проектом и потребностью наших детей оставить свой след в жизни. Наша семейная формула предназначения содержит, в частности, такой пункт: "мудро распоряжаться своим временем, талантами и ресурсами во благо другим людям», когда мы посвятили детей в предназначение этой книги, они очень заинтересовались и выразили готовность помочь.

Некоторые из наших взрослых детей участвовали в проекте непосредственно, другие находили иные возможности помочь.

Нам пришлось пойти на многие жертвы, но наши дети проявили го-

*товность работать вместе с нами, и благодаря их разносторонней помощи этот проект удалось реализовать. Книга не только не оторвала нас от детей, а, напротив, укрепила наши узы, ведь это был совместный проект, занимаясь которым мы все работали над собой.*

Когда наши роли основаны на предназначении, перспективе и принципах, „баланс» — это нечто более глубокое, чем просто выделение времени на разные участки жизни. Установить баланс — значит жить, любить, учиться и оставить свой след, и наши роли — это маршруты, порой временные, по которым мы идем чтобы делать это.

## 2. Всякая роль есть заведование

Природа учит нас более широкому взаимозависимому равновесию. Дерево само по себе является частью огромной экосистемы. Его благополучие влияет на состояние других живых-организмов, окружающих его, и наоборот. Существование этой взаимозависимости придает исключительную важность признанию каждой роли как заведования.

Заведование — это доверие. Заведующий — человек, призванный заботиться о доверенных ему вещах. Мы заведем своим временем, своими талантами, ресурсами. Мы заведем разными вещами на работе и дома.

Заведование предполагает чувство ответственности за кого-то или что-то, более высокое, чем ваше „я». Является ли этот кто-то Создателем, будущими поколениями или обществом в целом, это идея, время которой пришло, которая требует нашего самого пристального внимания. Этот факт громко заявил о себе через такие драматические вопросы, к которым сейчас привлечено внимание всего общества, как состояние окружающей среды, национальный долг и СПИД. „Собственность» предполагает, что „я могу делать, что хочу, без каких-либо последствий для кого-то еще». Но представление о том, что мы можем безнаказанно уничтожать или неправильно использовать ресурсы, иллюзорно. Результаты, которых мы добиваемся, влияют на качество жизни будущих поколений.

Ответственности не избежать. Мы, так или иначе, отвечаем за то влияние, которое оказывает на других наша жизнь. То, как мы распоряжаемся тем, чем обладаем — деньгами, собственностью, талантами, даже временем, — мы оставляем после себя в качестве наследия потомкам. И какими бы ни были наши сценарии, мы способны реализовать свои уникальные дарования и выбрать для себя, какими заведующими мы хотим быть. Мы не обречены передавать будущим поколениям долги, истощенные природные ресурсы, эгоизм или иллюзии. Мы вполне можем передать им здоровую окружающую среду, ухоженную собственность, чувство ответственности, наследие основанных на принципах ценностей. При этом мы улучшаем качество жизни как сейчас, так и в будущем.

Воспользуйтесь приведенной на предыдущей странице схемой, чтобы увидеть свои роли как формы заведования и определить, перед кем вы ощущаете себя подотчетными в каждой своей роли.

В разделе III мы глубже вникнем в то, как можно **составить с**

окружающими соглашения о заведовании, наиболее полно отражающее взаимозависимую природу наших ролей.

### 3. Каждая роль содержит в себе все четыре измерения

Каждая наша жизненная роль имеет физическое измерение (она требует ресурсов или порождает их), духовное измерение (она связана с предназначением и принципами), социальное измерение (она предполагает отношения с другими людьми) и интеллектуальное измерение (она требует обучения).

Давайте подробнее рассмотрим социальное и интеллектуальное измерения. В каждой роли мы поддерживаем связи с родными, коллегами, друзьями. Даже уборщица, в полном одиночестве моющая полы в учреждении поздними вечерами, поддерживает трудовые отношения с теми людьми, кто ее нанял, и с теми, кто пользуется результатами ее труда.

Осознание этого важного социального измерения позволяет нам ставить людей впереди расписания. Директор, который рассматривает свою роль с точки зрения *задач*, легко раздражается, когда служащие отрывают его от работы; если же он воспринимает свою работу как управление людьми, он радуется каждой возможности удовлетворить потребности своих подчиненных, помочь им, поддержать их.

Домохозяйке, которая видит свою роль в том, чтобы стелить постели, заниматься уборкой и готовить еду, трудно совладать с непослушным ребенком. Но если она воспринимает свою роль через призму домохозяек, которых она любит и обслуживает, она находит радость в каждой возможности чему-нибудь научить своего ребенка.

Осознание социального измерения каждой роли помогает нам отказаться от ориентации на задачу, которая мешает укреплению отношений, заменив ее ориентацией на людей, которая способствует развитию глубоких и приносящих удовлетворение отношений с людьми, окружающими нас дома и на работе.

Каждая роль имеет также интеллектуальное измерение учебы, роста, углубления понимания и усвоения новых навыков. Эффективность каждой роли в значительной мере определяется балансом между непосредственным выполнением и развитием, между производством (П) и повышением наших производительных способностей (СП).

Мы видим этот баланс в директоре, который посещает семинар, где изучает возможности повышения эффективности своей работы. Мы видим его в учителе, который летом посещает курсы повышения квалификации. Мы видим его в родителях, которые читают книги или посещают семинары, посвященные воспитанию детей.

Когда мы рассматриваем свою жизнь как единое целое, баланс П/СП предполагает наше постоянное обновление во всех четырех измерениях. Когда человек не жалеет времени на физзарядку, чтение, установление связи со своим внутренним миром, это укрепляет его характер, повышает компетентность, усиливает энергию и мудрость, что затем проявляется в каждой из его жизненных ролей.

## ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II УКРЕПЛЯЕТ БАЛАНС

Естественный баланс — это динамическое равновесие, имеющее в нашей жизни три важных проявления:

- Первичный баланс — это внутреннее равновесие между физическим, социальным, эмоциональным и духовным измерениями. Не может быть баланса в жизни без баланса во внутреннем мире, без синергии, которая рождается, когда жизнь, любовь, учеба и оставление наследия соединяются в одно целое.
- Вторичный баланс заключен в наших ролях. Это синергичный баланс — переходящий порой в «сезонный» дисбаланс, — достигаемый, когда части, взаимодействуя, порождают большее, чем сумма частей, целое.
- Баланс П/СП — это равновесие между развитием и исполнением, позволяющее нам эффективнее наращивать **свои** производительные способности.

Давайте посмотрим, как организация Квadrанта II укрепляет баланс в нашей жизни и вносит в нее изобилие.

Каждый день анализируя свое предназначение, мы разжигаем страсть перспективы. Мы фокусируемся на фундаментальном внутреннем балансе физического, социального, умственного и духовного измерения, который придает смысл внешнему балансу нашей жизни.

Анализируя свои роли, вы воспринимаем их как направления, по которым мы можем реализовать свое предназначение. При этом мы наряду с физическим видим также их социальное, умственное и духовное измерения. Мы ищем возможности обеспечения синергии между ними, а также связи с потребностями и способностями других людей.

Первая роль на странице недельного планировщика — „заточка пилы», — единственная напечатанная заранее. Для всех остальных ролей оставлены пустые места. Это связано с тем, что „заточка пилы» — это личная СП-роль. Она напоминает нам, чтобы, занимаясь „пилением», мы не забывали время от времени „затачивать пилу». Эта роль помогает ежедневно обновлять

каждое из четырех измерений — укреплять характер, расширять компетентность, усиливать энергию, развивать мудрость, — которые мы привносим во все остальные свои роли.

Дальнейшее укрепление баланса ролей достигается упорядочением относящейся к ним информации и прояснением связанных с ними ожиданий.

### Упорядочение информации по ролям

Делая записи по конкретным ролям, а не в хронологическом или, алфавитном порядке, вы облегчаете их запоминание и усвоение благодаря психологическим ассоциациям.

В своем планировщике вы можете создать разделы для каждой РОЛИ. Делая записи, вносите их в соответствующий раздел. Узнав Цены на жалюзи для своего дома, запишите эту информацию под **ро-**

лю, которая включает в **себя** домашнее хозяйство. Если **вы** придумали новый продукт, запишите эту идею под одной из своих профессиональных ролей, предполагающей разработку новых продуктов. Если вы услышали о какой-то благотворительной организации, запишите эту информацию в разделе, соответствующем одной из общественных ролей. Записи о дне рождения супруги, размерах обуви детей или графике вакцинации собаки вносите в раздел семейной роли.

Иногда люди находят удобным распределять по отдельным ролям телефоны и адреса. Например, телефоны сотрудников держите в разделе профессиональной роли, а телефон химчистки — в разделе домашнего хозяйства.

Когда быстрый доступ к старым записям становится вам не нужен, вы можете перенести их в архив, организованный с учетом ваших ролей. Профессиональную информацию можно держать в ящичках или папках, соответствующих вашим профессиональным ролям. Для каждой роли может быть выделена отдельная папка, которая, в свою очередь, может быть подразделена на более конкретные отделы:

Проекты, осуществляемые вами в настоящее время, тоже можно организовать по ролям и по мере завершения переносить в архив. Семейную информацию вроде идей о подарках, размеров одежды или воспитательных вопросов можно держать на карточках в соответствующем ящичке или непосредственно в планировщике напротив соответствующей роли. Ваши собственные планы личного развития, скажем, список книг, которые вы хотите прочитать, записи о выполненных упражнениях или список желаний, могут быть зафиксированы в разделе, соответствующем вашей роли как личности. Электронную информацию в компьютере тоже можно организовать по ролям, упростив доступ к ней.

Упорядочение информации по ролям вполне согласуется с процессом мышления человека. Пытаясь следовать изощренным системам организации информации, разработанным кем-то другим, вы зачастую можете только испортить все дело, если ваш образ мышления случайным образом не совпадает с ходом мыслей тех, кто разрабатывал систему.

Упорядочение информации по ролям усиливает фокусировку на Квадранте II, помогая вам больше думать о важных, но не срочных делах. Всякий раз, когда вы делаете записи, ищете телефонный номер, нужную вам информацию в архиве или в компьютере, вы думаете о важном в своей жизни.

## Прояснение ожиданий в отношении ролей

Многие люди находят полезным более детальное описание каждой роли, нежели то, которое содержится в формуле предназначения. Создание формулы предназначения или соглашения о заведовании по конкретной роли обеспечивает такое описание и порождает общие ожидания с другими людьми, вовлеченными в реализацию этой роли вместе с вами.

В роли мужа или родителя, например, вы можете иметь общие взгляды и ценности со своей супругой относительно воспитания детей. На работе вы можете создать со своим начальником четкое соглашение,

ПО.

касающиеся ваших профессиональных ролей. Подробнее общие взгляды и соглашения о заведовании мы обсудим в главе 12. Такие соглашения всегда будут под рукой для просмотра и анализа, если выписать их в планировщике напротив соответствующей роли.

## БАЛАНС ВЕДЕТ К ИЗОБИЛИЮ

Холистический подход\* к балансу и ролям позволяет нам преодолеть привычные ограничения, навязываемые хроносом. Исходя из понимания хроноса, мы осознаем свои роли как фрагменты жизни, конфликтующие и конкурирующие за наше время и энергию. Эта парадигма порождает понятие скудости. Время ограничено. Мы можем успеть сделать либо то, либо другое. Все сделать невозможно.

Но более холистичные парадигмы, о которых мы ведем здесь речь, позволяют нам взглянуть на свои роли через призму „и». Мы видим глубокую связь между своими жизненными ролями и невероятными возможностями для синергии. Это порождает менталитет изобилия. Время, возможно, является ограниченным ресурсом, но мы сами — нет. Когда мы достигаем синергии между своими ролями, мы за то же время можем сделать гораздо больше.

### ЦЕЛИ КВАДРАНТА II, УКРЕПЛЯЮЩИЕ БАЛАНС РОЛЕЙ

- Проанализируйте свою формулу предназначения и свои роли, чтобы удостовериться, что они основаны на вашей миссии и что ваша миссия включает в себя **все** важные для вашей жизни роли.
- Проанализируйте каждую из своих ролей с точки зрения взаимоотношений и заведования. В этом вам может пригодиться схема на с. 106
- Организуйте свой планировщик с учетом ролей.
- Организуйте свой архив или компьютерные файлы с учетом ролей.
- Работайте над формулами предназначения или соглашениями о заведовании по каждой из своих ролей.

\* Холистический подход — целостный подход, отвергающий отвлеченные начала.

## СИЛА ЦЕЛЕЙ

*Возможно, вы хотите сделать правильное дело; может быть даже, вы хотите сделать его, руководствуясь правильным мотивом. Но если вы не опираетесь при этом на правильные принципы, вы бьетесь головой о стену.*

Одной из самых распространенных тем в литературе, посвященной самосовершенствованию и самореализации человека, является идея о силе целей. Нам предлагают ставить долгосрочные цели, краткосрочные цели, цели на день или на месяц, личные цели; корпоративные цели, цели на десять лет, цели на всю жизнь. Многие Книги по самопомощи возносят хвалу добродетелям „измеримых, конкретных и привязанных ко времени» целей.

Постановка целей — безусловно, мощный процесс, основывающийся на том же принципе фокусировки, который позволяет сосредотачивать рассеянные солнечные лучи в пучок энергии, разжигающий огонь. Она представляет собой проявление творческого воображения и независимой воли. Она превращает далекую перспективу в конкретные дела и является общим знаменателем успеха для отдельных людей и организаций.

Но, несмотря на очевидную ценность целей, мы, основываясь на опыте, испытываем смешанные чувства в отношении их. Одни люди могут ставить героические цели, проявлять потрясающую дисциплину и платить полную цену за свои невероятные достижения. Другие не могут даже двух дней сдерживать данное себе обещание отказаться от сладкого. Одни люди воспринимают цели как главный фактор, определяющий судьбы личностей и наций. Другие видят их как поверхностный идеализм, не имеющий устойчивой силы в „реальном» мире. Некоторые из нас придерживаются поставленных целей любой ценой, а иные цели держатся за нас, что бы мы ни делали. Одни авторы утверждают, что при позитивном мышлении мы способны достичь чего угодно; другие советуют нам перестать мучить себя, когда мы обнаруживаем, что можем далеко не все.

## ДВЕ БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ

В постановке целей есть две основные болевые точки: 1) удар, который получают наши **честь и мужество**, когда мы **не** достигаем своих

целей, и 2) порой сокрушительные результаты, которые обнаруживаются, когда мы достигаем своих целей.

### **утечки с „личного счета цельности»**

Как мы уже отмечали, у каждого из нас есть так называемый „личный счет цельности», отражающий уровень нашего доверия к самим себе. Когда мы даем обещания и сдерживаем их, например, мы вносим средства на этот счет. Мы становимся более уверены в своей надежности, в своей способности сдерживать обещания, даваемые себе и другим. Положительный баланс на этом счету является важным источником силы и безопасности.

Но когда мы не достигаем своих целей, мы вместо прихода допускаем расход, и это становится источником душевной боли. Частые утечки средств со „счета» со временем приводят к тому, что мы теряем уверенность в своей способности держать слово перед собой и другими. Мы становимся циниками, мы оправдываем себя, и такая позиция отчуждает нас от той силы, которая присуща постановке и достижению достойных целей. И когда мы оказываемся в трудных ситуациях, требующих твердости характера, мы вдруг обнаруживаем, что характера-то и нет.

*Стивен: Однажды я работал помощником в „лагере выживания» и повел группу студентов в ночной поход. Целые сутки без еды и воды, голодные, мы добрались до реки, которую можно было преодолеть только по натянутому канату. Мы знали, что за этой бурной рекой шириной в 13 метров нас ждал завтрак, как одному из руководителей группы, мне пришлось пойти первым, начал я решительно и даже с некоторой изгибостью, раскачиваясь на канате и кривляясь, но, добравшись до середины реки, почувствовал, что силы уходят. Я перепробовал все приемы, которые знал — от неприкрытой силы воли до визуализации того, как я оказываюсь на другом берегу и принимаю за еду, — но наступил момент, когда я уже боялся оторвать руку от каната, чтобы продвинуться вперед, я уже не верил, что смогу удержаться одной рукой.*

*У меня просто не было сил. Я висел на страховочной веревке к радости всех студентов. „Погибели предшествует гордость, и падению — надменность». Как оказалось в дальнейшем, большинство студентов ждала та же участь. Справились очень немногие.*

Наращивание силы характера подобно наращиванию физической силы. Когда наступает час испытаний, если силы нет, никакая косметика не скроет этот факт. Вы не можете притвориться сильным. Сила нужна, чтобы ставить героические цели, чтобы работать над хроническими проблемами, а не снимать внешние симптомы быстродействующим „аспирином», чтобы держаться за свои обязательства, когда общественное мнение повернуто против вас.

Мы не достигаем своих целей по многим причинам. Иногда сами Цели нереалистичны. Наши ожидания порой взяты с потолка и не находят никакого отражения в самосознании. Типичный пример этого — новогодние обещания. Мы почему-то надеемся, что изменим режим Питания, начнем заниматься спортом, будем иначе относиться к окружа-

ющим только потому, что 31 декабря на календаре сменилось первым января. Это все равно, что ожидать, что ваш грудной ребенок в один день научится ползать, есть вилкой и водить машину.

Наши цели строятся на иллюзиях, не имея ничего общего с самосознанием или принципами естественного роста.

- Иногда мы ставим цели и работаем над их достижением, но меняются либо обстоятельства, либо мы сами. Открываются новые возможности, происходят сдвиги в экономике, в поле нашего зрения появляется новый человек, мы неожиданно изменяем свой взгляд на вещи. Если мы при этом продолжаем держаться за свои цели, они становятся нашими хозяевами, а не слугами. Но отказываясь от них, мы часто испытываем дискомфорт или чувство вины за то, что не сдержали данное себе слово. Когда мы постоянно меняем свои цели или не достигаем их, нам трудно поддерживать положительный баланс на „личном счету цельности».

## Лестница не у той стены

Серьезные проблемы могут быть вызваны не только невозможностью достичь поставленных целей, но порой и их достижением. Иногда цели достигаются в ущерб более важным вещам в нашей жизни. Мы карабкаемся по лестнице только для того, чтобы обнаружить, что она приставлена не к той стене.

Один из наших сотрудников поделился вот такой историей:

*Несколько лет назад один человек громогласно объявил своим друзьям и соседям, что его цель на следующий год — заработать миллион долларов. Он был предпринимателем, убежденным в правоте утверждения, дайте мне хорошую идею, и я смогу заработать миллион». Он разработал и запатентовал некий продукт и начал колесить по стране, продавая его.*

*Иногда он брал с собой на недельку кого-нибудь из детей. Жена была недовольна этим: „Когда они возвращаются, они перестают молиться и делать уроки. Это для них просто вечеринка, которая длится целую неделю, не бери детей с собой, если в дороге ты не собираешься помочь им заниматься тем, чем они должны заниматься».*

*Год прошел, и этот человек объявил, что своей цели достиг — заработал миллион долларов. Однако вскоре он развелся с женой, двое его детей стали наркоманами, а третий стал преступником. Семья распалась.*

*Этот человек сосредоточился на одной цели и все остальное сверял по ней, но общий итог ему просчитать не удалось. Этот миллион обошелся ему слишком дорого.*

Когда какая-то одна цель всецело поглощает нас, мы уподобляемся зашоренной лошади с крайне ограниченным кругозором. Порой, упорно стремясь к поставленной цели, человек забывает о своем здоровье. Бывает и так, что его цели хорошо продуманны и благонамеренны, но их достижение, тем не менее, приносит нежелательные результаты. Вот что рассказал один русский участник нашей программы:

*Горбачев хотел ограничить потребление алкоголя, чтобы уберечь русский народ от пьянства. Это было очень похоже на американский сухой закон», и результаты оказались примерно такими же. Вместо того чтобы обратиться к продуктивной деятельности, люди переключились с алкоголя на наркотики. Правительство достигло своей цели, резко сократив производство и потребление спиртных напитков, но это не принесло ему того, чего оно ожидало.*

Ставя перед собой цель, мы обычно ждем, что ее достижение внесет позитивные перемены в нашу жизнь и улучшит ее качество. Но эти перемены оказываются зачастую не столь уж положительными. Мы, возможно, добиваемся того, чего хотели, в одной жизненной сфере, но это отрицательно сказывается на других сферах. Сталкиваясь с реальными результатами, мы понимаем, как мы заблуждались.

В свете дилеммы „мы разочаровываемся, если действуем, и обречены, если бездействуем», стоит ли удивляться тому, что столь многие из нас испытывают такой дискомфорт в вопросах постановки целей.

Возможно ли оседлать эту силу без проблем? Накапливать „личный счет цельности», ставя перед собой достойные цели и регулярно их достигая? Знать, когда лучше отказаться от цели, когда ее стоит добиваться, а когда наилучший вариант — частичная реализация цели с тем, чтобы сохранить в неприкосновенности или даже увеличить свой „личный счет цельности»? Обеспечить, чтобы наша лестница была приставлена к „той» стене?

Мы утверждаем, что это возможно. Более того, мы способны даже многократно увеличивать силу постановки целей. Ключ к успеху — синергичное использование четырех человеческих дарований в постановке и достижении основанных на принципах целей.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УНИКАЛЬНЫХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДАРОВАНИЙ

Традиционная постановка целей в хорошем исполнении сильна тем, что обращается к двум из наших уникальных дарований — к *творческому воображению* и *независимой воле*.

С помощью творческого воображения мы визуализируем, придумываем возможности, выходящие за рамки нашего непосредственного опыта. При помощи независимой воли мы делаем выбор, преодолеваем свое происхождение, свои сценарии и обстоятельства. Когда мы ставим Цель, мы фактически говорим себе: „Я могу представить нечто несуществующее и сосредоточить свои усилия на выполнении этого». С помощью воображения мы держим свою цель в голове, а с помощью независимой воли платим полную цену за достижение этой цели.

Мощь этих двух дарований потрясает, это сила жизни, имеющей предназначение, фундаментальный процесс осознанных перемен. **Но** лишь малая толика этой мощи доступна нам.

Указанный процесс постановки целей не учитывает силу двух других дарований:

- совести — глубокой связи целей с предназначением, потребностями и принципами;
- самосознания — точного анализа наших **способностей и состояния** нашего „личного счета цельности».

Давайте присмотримся к этим двум дарованиям и постараемся понять, как они могут снабдить нас дополнительной силой при постановке и достижении достойных целей.

## Совесть осуществляет настройку на предназначение и принципы

Совесть сильна тем, что она настраивает нас на предназначение и принципы и указывает направление в момент выбора. Момент, когда мы ставим перед собой цель, когда мы сознательно принимаем решение сосредоточить свое время и энергию на конкретной цели, —

есть момент выбора. Чем определяется наш выбор? Социальным мнением, интересами окружающих, ценностями, оторванными от фундамента принципов, потребностей и способностей, или внутренним огнем, основанным на принципах, связанным с совестью и нацеленным на внесение вклада?

Цели, связанные с нашей внутренней жизнью, обладают силой страсти и принципов. Они подогреваются внутренним огнем и базируются на принципах „точного севера», которые и обеспечивают качество жизни.

Чтобы обрести доступ к этой силе, задайте себе три вопроса: „что?», „почему?» и „как?»

### Что?

Чего я хочу достичь? Какой вклад я хочу сделать? Какая цель у меня на уме?

Основанное на принципах „что» фокусируется на росте и вкладе. Качество жизни обеспечивается не просто постановкой и достижением целей. Гитлер ставил перед собой цели и достигал их. Ганди тоже. Разница между ними в том, на чем они предпочитали фокусироваться. Мы обычно находим то, что ищем. Когда мы ставим перед собой цели, которые гармонируют с совестью и принципами качества жизни, мы ищем — и находим — самое лучшее.

### Почему?

Зачем мне это нужно? Вытекает ли моя цель из моей миссии, моих потребностей и принципов? Помогает ли она мне внести вклад через мои роли?

В контексте предназначения и перспективы „что» зачастую определяется легче, чем „почему» и „как».

*Роджер: Рассказав на недавнем семинаре о важности предназначения и ролей, я спросил одного из участников, не согласится ли он пройти вме-*

сте со мной процедуру постановки целей перед всей группой. Он согласился, я сказал:

— Ну, выбирайте роль, любую, какую пожелаете.  
— Роль отца.  
— Что вы считаете самой важной целью в этой роли, над которой вы могли бы поработать?

— Улучшение отношений со своим четырнадцатилетним сыном.  
— Почему?  
— Видите ли, наши отношения складываются не очень хорошо.  
— Зачем вам их улучшить?  
— Он испытывает большие проблемы в школе, находясь под влиянием друзей и сверстников. Он разрывается на части и ведет себя весьма непродуктивно. Мне кажется, что очень важно быть рядом с ним в такой трудный период его жизни.

— Почему?  
— Чтобы помочь ему оставаться на правильном пути и быть продуктивным.

— Зачем?  
— Потому что он нуждается в этом.  
— Но почему вы хотите этим заниматься?  
— Чтобы помочь ему.  
— Зачем?

Он начал терять терпение.  
— Потому что я отец! Я за это отвечаю!  
— Так почему, все-таки вы хотите этим заниматься? Раздражение явно читалось на его лице.

— Потому... Потому...  
Двое участников, сидевших рядом с ним, больше не могли сдерживаться. Они почти одновременно выпалили:  
— Потому, что вы любите его!

Эти же слова были написаны на лице мужчины. Это было настолько очевидно, что окружающие буквально ощутили его глубокую любовь к своему сыну. Может быть, он не мог произнести эти слова при посторонних, а может быть, он не имел канала связи со своим внутренним огнем.

Когда соседи произнесли за него эти слова, его лицо расплылось в улыбке.  
— Верно, — подтвердил он. — я люблю своего сына. Все присутствующие почувствовали, как сипа и внутренний покой наполнили его душу.

Без этой глубокой связи мы идем через жизнь, чувствуя себя обязанными выработать достаточный самоконтроль для того, чтобы достичь своих целей, выдержать до конца, переползти измученными и израненными через финишную черту. Когда нет связи с глубинными источниками энергии, и убеждениями, со своим опытом, мы действуем против себя, мы не знаем, почему мы хотим достичь той или иной цели, не знаем даже, хотим ли мы этого вообще. Обязательства, которые мы берем на себя в минуту энтузиазма, не обладают достаточной силой, чтобы поддерживать нас **на** пути к успешному достижению наших целей.

„Почему» — это мотивация. Она наделяет нас энергией, позволяю-

шей выдержать в трудных испытаниях. Она дает нам силу сказать «нет», потому что мы связаны с горящим в глубине нас «да!»

Если цель не связана с глубинным „почему», она может быть хорошей, но обычно она не лучшая. Мы должны с пристрастием допросить свою цель. Если связь есть, мы должны вытаскивать свои потаенные мысли и чувства наружу, пока не создадим открытый канал связи между страстью перспективы и целью. Чем крепче эта связь, тем более сильной и устойчивой будет мотивация -

## Как?

Как я собираюсь сделать это? Какие ключевые принципы наделяют , меня достаточной для достижения моей цели силой? Какие стратегии я могу использовать для внедрения этих принципов?

Добившись гармонии между „что» и „почему», мы готовы обратиться к вопросу „как?» Выбор „как» зачастую сводится к выбору между стилями мышления и управления, именуемыми „контроль» и „раскрепощение». Если мы придерживаемся парадигмы контроля, то предполагаем, что за людьми необходимо присматривать, если мы хотим, чтобы они работали хорошо. Исходя же из парадигмы раскрепощения, мы предполагаем, что люди, которым предоставлена свобода действия, обеспечены благоприятные возможности и поддержка, вынесут наружу **все** лучшее, что есть у них внутри, и смогут вершить великие дела.

Наш взгляд на окружающих в смысле необходимости жесткого контроля обычно переключается с нашим отношением к самим себе. Взирая на мир через призму контроля, мы предполагаем, что должны держать себя в ежовых рукавицах, если хотим чего-либо добиться. Если же мы придерживаемся более либерального взгляда на вещи, мы видим своей первейшей задачей в вопросах руководства собой создание оптимальных условий для раскрепощения внутренних способностей. Если при постановке целей мы ориентируемся на свой дар независимой, воли — дисциплинируем себя, принуждаем себя делать что-то любой ценой, — это хороший индикатор того, что нашей базовой парадигмой является парадигма контроля.

*Роджер: однажды я спросил одного человека:*

*— Ладно, а как вы собираетесь проявить свою любовь?*

*— Не знаю, наверное, подожду подходящего случая.*

*— Как еще?*

*— Яне пожалею времени.*

*— Как еще? Он вздохнул:*

*— Я не знаю. По правде говоря, я в растерянности. Я уже пробовал раньше, но ничего не получилось. Иногда кажется, что чем больше я стараюсь, тем хуже результат.*

*Затем мы завели разговор о принципах, которые он мог бы применить в деле улучшения отношения со своим сыном. Мы говорили о надежности: если вы хотите, чтобы ваши отношения строились на доверии, будьте достойны доверия, держите данное слово. Будьте лояльны к отсутствующим. Мы говорили и об эмпатии: старайтесь в первую очередь понять, оказывайте уважение.*

*Он начал понимать, что, как бы горячо он ни желал помочь своему сыну - его усилия останутся неэффективными, пока он будет продолжать строить отношения с ним на иллюзорном фундаменте добронамеренного контроля, а не на реальном фундаменте принцип-центричного руководства и любви.*

На семинарах участники часто выбирают для обсуждения тему профессиональной роли. На вопрос „что» большинство отвечают почти сразу:

„Увеличить объемы продаж **в этом месяце** на пять процентов». Снизить производственные издержки к концу квартала на три процента».

„Улучшить моральный климат в офисе». Но когда начинается обсуждение вопроса „почему», участникам приходят на ум в первую очередь негативные, экономические мотивации; они ориентируются на внешние обстоятельства, на срочность:

„Если я этого не сделаю, я потеряю работу». „Если я не сумею этого достичь, я потеряю доверие, и это будет ужасно».

„У нас есть конкретная проблема, которая быстро разрастется, если е вовремя не решить».

Когда мы настаиваем на более глубоких ответах, участники **находят** уже совсем другие мотивы:

„Если я сделаю это, я буду чувствовать, что не зря занимаю свое место и получаю зарплату».

„Мне нравится чувствовать, что я хорошо поработал и угодил клиенту».

„Я действительно хочу изменить наш мир к лучшему».

Многие фирмы так сосредоточены на экономических или физических измерениях своей деятельности, что не пытаются проникнуть в глубинную мотивацию. Они не могут и не хотят признать существование социальных, интеллектуальных и духовных потребностей или направить свою энергию на их удовлетворение. Они не позволяют своим сотрудникам установить естественную связь с тем, что те чувствуют в глубине души, — с их потребностью любить, учиться, жить ради чего-то более высокого, чем они сами. А ведь эта связь является основным источником энергии, творчества, лояльности, того самого, чего ждут от своих работников наниматели.

Когда мы переходим к вопросу „как», участники, анализирующие свою деловую роль, обычно полагают, что должны попросту продолжать делать дело, пока оно не будет сделано.

— *Я должен поехать туда и сделать то, что нужно.*

— *Вы уже пробовали?*

— *Да.*

— *И получилось?*

— *Нет.*

Тогда мы заводим разговор о принципах „точного севера», которые кардинально меняют ситуацию. Мы обращаемся к принципам взаимозависимости — эмпатии, честности, обязательности, укрепления отношений. Мы рассматриваем принципы общей перспективы, вза-

имовыгодных соглашений и настройки систем. И скоро всем участникам становится очевидным, что знания того, что нужно сделать, и даже горячего желания сделать это недостаточно. Деятельность должна базироваться на принципах, обеспечивающих качество жизни.

Правильно делать правильное дело по правильным причинам — ключ к качеству жизни, и получить его можно только с помощью силы совести, которая указывает нам направление „строго на север», которая напоминает нам о нашем предназначении и высвечивает перспективу.

## Самосознание помогает нам укреплять цельность

Предоставляемый вам кредит доверия не может превышать остатка на вашем „личном счету цельности». Поскольку цельность является основой вашей уверенности в себе и внушает окружающим доверие по отношению к вам, одним из величайших проявлений эффективности вашего руководства собой является уровень заботы и мудрости в отношении поддержания и укрепления положительного баланса на этом счету.

Мы укрепляем его, в первую очередь, с помощью независимой воли, позволяющей нам исполнять данные себе и другим обещания. Но без самосознания мы не обладаем мудростью, необходимой для правильного ведения этого счета. Мы можем ставить перед собой завышенные цели, что превращает потенциальный „приход» в огромный „расход», когда мы не достигаем их. Мы можем ставить перед собой слишком мелкие цели, прибавляя „на счет» гроши там, где можно было бы прибавить куда большую сумму. Мы можем упускать ежедневные возможности увеличить остаток на своем счету, слишком занятые тем, что виним обстоятельства и других людей в том, что они не дают нам достичь наших целей.

Самосознание предполагает абсолютную честность перед собой. Оно приходит, когда вы отвечаете на заданные себе нелюбимые вопросы:

***Я действительно хочу этого?***

***Я готов заплатить полную цену?***

***У меня достаточно сил для этого?***

***Я признаю свою ответственность за свой рост?***

***Я удовлетворяюсь посредственностью, когда мог бы достичь совершенства?***

***Я виню других в своей неспособности ставить цели и достигать их?***

Самосознание побуждает нас начинать с того места, где мы находимся — никаких иллюзий, никаких самооправданий, — и помогает нам ставить реалистичные цели. С другой стороны, оно не позволяет нам остановиться на полпути, погрязнуть в посредственности. Оно помогает нам признать и уважать свою потребность в самосовершенствовании, в расширении границ, личном росте. Поскольку главный источник разочарований в нашей жизни — неудовлетворенные ожидания, способность ставить реалистичные и в то же время трудновыполнимые цели — в долгосрочной перспективе помогает нам достичь душевного покоя.

Самосознание — „ух», позволяющее услышать голос совести. Оно

помогает человеку признать, что принципы не зависят от него, понять бесплодность его попыток стать законом для самого себя, стать скромным и открытым для роста и перемен, осознать, что он в процессе постановке целей не всемогущ и не может заранее все знать.

Опираясь на свое текущее самосознание, мы из множества хороших вещей, которыми могли бы заняться, по наилучшим причинам **выбираем** наилучшее на данный момент и составляем план, как осуществить это наилучшим образом.

Но ситуация может измениться. Мы можем измениться. ***И не будучи открытыми к этим переменам, мы не можем действовать со всей цельностью.***

Самосознание дает нам силы спросить себя, не позволяю ли я хорошему занять место лучшего? Лучшее может оказаться той целью, которую мы поставили перед собой. Лучшее может быть скрыто в непредвиденной возможности, в новом знании, новых вариантах, которые открываются нам по мере углубления понимания.

Если перемены движимы преимущественно срочностью, настроением или давлением извне, они могут удалять нас от лучшего. Если же перемены движимы нашим предназначением, совестью и принципами, они приближают нас к лучшему. Если мы с помощью самосознания понимаем разницу между хорошим и лучшим и действуем на основе предназначения, совести и принципов, мы существенно наращиваем свой „личный счет цельности“.

Цельность — это нечто большее, чем готовность достичь цели любой ценой. Это целостность системы, интегрированный процесс, устанавливающий открытый контакт между жизненным предназначением и текущим моментом.

## КАК СТАВИТЬ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫЕ ЦЕЛИ И ДОСТИГАТЬ ИХ

Без принципов цели никогда не будут обладать достаточной энергией, чтобы принести результаты, улучшающие качество жизни. Если вы хотите сделать правильное дело и хотите сделать его по правильным мотивам, но не применяете при этом правильные принципы, вы будете биться головой о стену. Основанная на принципах цель включает в себя все три компонента: **правильное дело, правильный мотив, правильный образ действия.**

Постановка принцип-центричных целей подразумевает полноценное, Энергичное использование всех четырех человеческих дарований:

- Через совесть мы связываемся со страстью перспективы, **своим** жизненным предназначением и силой принципов.
- Через творческое воображение мы зрительно представляем **синергичные** творческие возможности достичь своей цели.
- Через самосознание мы ставим реалистичные цели и остаемся открытыми к движимым совестью переменам.
- "Благодаря независимой воле мы делаем осмысленный выбор и осуществляем все необходимые действия; мы способны держать свое слово.

Принцип-центричный процесс постановки целей наиболее эффективен, когда он включает в себя: 1) постановку контекстных целей, 2) ведение списка „может быть» и 3) постановку недельных целей.

## 1. Постановка долгосрочных и контекстных целей

Большинство людей находят полезным рассматривать недельные цели в контексте жизненного предназначения через посредство постановки долго- и среднесрочных целей.

Но термины „долгосрочные» и „среднесрочные» предполагают следование хроносу.

Хотя хронологический расчет времени может быть важным делом, мы считаем, что многие цели, связанные с другими людьми, с иными целями и событиями, лучше рассматривать как цели контекстные. Определение „контекстные» напоминает нам, что руководство собой предполагает не только дальновидность, но и широту обзора.

Если вы строите свои планы на базе ролей, вы можете под каждой ролью в своем планировщике отвести страничку для контекстных ролей. Формат „что/почему/как» позволяет эффективно описать эти цели. Например, контекстная цель в роли „заточка пилы» могла бы иметь такой вид:

### **ЧТО:**

Моя цель — иметь здоровое и тренированное/тело.

### **ПОЧЕМУ:**

Чтобы

- обладать силой, выносливостью и хорошей внешностью, необходимыми для реализации моего предназначения;
- быть примером для моих детей и других людей в вопросах здорового образа жизни;
- укрепить силу характера.

### **КАК:**

- *Правильное питание.* Я буду потреблять больше свежих фруктов и овощей, сложных углеводов, птицы и рыбы; меньше сахара, жиров, соли и красного мяса; буду есть чаще и меньшими порциями.
- *Физкультура.* Я буду по полчаса четыре раза в неделю выполнять аэробные упражнения, запишусь в баскетбольный клуб и буду выделять семь часов в сутки на сон, рано ложиться и рано вставать.
- *Связь между разумом и телом.* Я буду позитивно думать о своем физическом здоровье, и стремиться больше узнать о здоровом образе жизни, читая специальную литературу и посещая семинары.
- *Фокус внимания.* Я буду уделять внимание конкретным проблемам со здоровьем.

Этот формат „что/почему/как» создает канал открытой связи между предназначением, принципами и целями. Готовясь к постановке целей на следующую неделю, вы можете анализировать эти контекст-

ные цели, чтобы мгновенно включать эту связь и выбирать те действия, которые приблизят вас к ним.

Такой взгляд на цель углубляет понимание человеком взаимосвязанности компонентов его жизни. Хотя данная конкретная цель может рассматриваться как физическая и выписываться под ролью „заточка пилы», задумайтесь о том, насколько тесно она связана со всеми другими измерениями вашей жизни и ролями.

Большинство людей, например, сообщают, что наибольшая польза от физических упражнений достигается не в физическом, а в духовном измерении, проявляясь через укрепление цельности и силы характера. Интеллектуальное измерение — вы больше узнаете о здоровом образе жизни, позитивно мыслите и снижаете стресс — оказывает мощное воздействие на эффективность этой физической цели. Если вы занимаетесь физкультурой всей семьей или с друзьями, это, ко всему прочему, еще и богатый опыт общения. А укрепление здоровья расширяет наши возможности в физическом, интеллектуальном, социальном и духовном измерениях всех наших ролей.

Осознание такой взаимосвязи развивает в нас менталитет изобилия и позволяет достигать мощной синергии всех наших ролей.

## 2. Список „может быть»

Говоря о целях, нельзя не упомянуть об одной проблеме, которая состоит в том, что, читая книгу, принимая участие в семинаре или беседе с кем-то, мы часто выносим из этого опыта смутную идею о том, что нам действительно хотелось бы сделать. Мы еще не готовы ставить цель, но мы не хотим потерять эту идею.

Большую часть времени она блуждает в занятых другими мыслями закутках нашего мозга, то всплывая в сознании, то покидая его, отвлекая нас от текущих задач и вызывая смутное беспокойство о том, что мы что-то еще не сделали. Или мы записываем ее в свой щедрый список „что сделать», который имеет свойство наполняться быстрее, чем вы успеваете вычеркивать выполненные пункты, в котором вопросы, имеющие наивысший приоритет, путаются с малозначительными Делами и который служит нам постоянным напоминанием о том, чего мы еще не сделали.

Гораздо эффективнее в этом смысле использовать список „может быть», который вы составляете в каждой роли и который содержит то, что вы, возможно, когда-нибудь захотите сделать. Когда вас озаряет какая-то идея, внесите ее в список „может быть» под соответствующей ролью для более внимательного изучения в будущем. То, что вы записываете ее, еще не означает, что вы ставите цель или берете на себя обязательство. Вы, *может быть*, сделаете это, а, может, и не сделаете это просто узелок на память. Это не вопрос чести.

Составление списка „может быть» рассеивает беспокойство, эти Мысли не отвлекают вас от насущных дел и в то же время легко Доступны, если вы захотите поработать над ними в будущем. При Планировании недели вы можете просмотреть этот список, преобразовать какой-то из его пунктов в цель, оставить в списке или вычеркнуть как нечто, потерявшее для вас ценность.

### 3. Постановка недельных целей

Когда мы планируем цели на неделю, формат „что/ почему/как» становится в большей мере образом мышления относительно наших ролей и целей. Ставя цели, мы рассматриваем каждую из своих ролей, а затем задерживаемся в этом промежутке между стимулом и реакцией, чтобы спросить себя:

*Какие одно-два самых важных дела, которые я мог бы сделать в этой роли на предстоящей неделе, оказали Вы самое позитивное влияние на мою жизнь?*

Ответ на этот вопрос приходит к нам в форме ощущения или впечатления при анализе своего предназначения и ролей. Один человек поделился собственным опытом на этот счет:

*При еженедельном анализе ролей у меня часто возникает ощущение, что я должен сделать конкретно то-то и то-то, особенно это относится к моей роли отца, мне приходят на ум какие-то идеи в отношении каждого из моих детей. У меня возникает большее понимание индивидуальных потребностей каждого ребенка, я становлюсь более чутким и открытым к возможностям сделать что-то хорошее для них.*

Ответ может прийти и в результате анализа контекстных целей в рамках каждой роли или от одной из идей, которые мы в течение недели заносим в список „может быть» для каждой роли. Анализируя эти вопросы, мы как бы включаем связь между нашей глубинной внутренней жизнью и текущей ситуацией, в которой мы находимся. Мы создаем контекст, который придает смысл нашим целям.

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ЭФФЕКТИВНЫХ НЕДЕЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ

При постановке целей учитывайте пять характерных черт, Свойственных эффективным недельным целям:

1. **Они движимы совестью.** Эффективная цель гармонирует с нашими внутренними императивами. Это не реакция на срочность. Это не отражение социального зеркала. Это то, что мы в глубине души чувствуем необходимым и гармонирующим с нашим предназначением и принципами „точного севера». Мы должны прислушиваться к голосу совести, особенно при выборе целей в наших самых важных ролях, где мы можем сильнее всего повлиять на свою жизнь и жизнь окружающих. Необходимо также поддерживать баланс. При этом важно помнить, что совсем не обязательно еженедельно ставить цели по каждой роли бывают времена кратковременного дисбаланса, когда, опираясь на свою мудрость, мы сознательно предпочитаем не ставить ролей по некоторым ролям.

**2. Они часто относятся к Квадранту II.** Процесс организации Квадранта II автоматически включает связь между „что» и „почему». В результате цель, которую вы выбираете, является обычно важной, но необязательно срочной. Порой мы также выбираем важные и срочные дела из Квадранта I, но главный критерий при этом — их важность.

**3. Они отражают наши четыре фундаментальные потребности И способности.** Хорошие цели, которые мы ставим, например, в физическом измерении, неотрывны при этом от других жизненных измерений: духовного (понимание сущности), социального (отношения с окружающими) и интеллектуального (развитие и учеба). Многие люди испытывают неудовлетворенность и ощущают дисбаланс при постановке целей потому, что их цели загнаны в жесткие рамки физического измерения и времени. Игнорируя реальность других жизненных измерений, мы существенно ограничиваем себя в возможностях повысить качество своей жизни. Мы также лишаем себя невероятной силы синергии, которая может быть достигнута среди целей.

**4. Они находятся в Центре Внимания.** У каждого человека есть так называемый Круг Забот, включающий в себя все, что его волнует — здоровье, предстоящий разговор с начальником, планы сына-подростка на выходные, внешнеполитические решения правительства, угрозу ядерной войны. Есть у нас еще один круг, который обычно помещается внутри Круга Забот и называется Кругом Влияния. Этот круг очерчивает те наши заботы, на которые мы действительно можем повлиять. Мы, вероятно, не можем повлиять на внешнюю политику правительства или угрозу ядерной войны, но мы можем что-то сделать со своим здоровьем или как-то повлиять на то, что сын собирается делать в выходные.

Но эффективнее всего мы используем свое время и энергию в третьем круге — Центре Внимания.

В этом круге заключены волнующие нас вопросы, которые поддаются нашему влиянию, которые гармонируют с нашим предназначением и своевременны. Расходование времени и усилий за пределами этого внутреннего круга снижает их эффективность. Когда мы действуем в Круге Забот, мы, в сущности, напрасно растрачиваем силы на вещи, которые неподконтрольны нам. Когда мы действуем внутри Круга Влияния, наши усилия могут быть полезны, но то, что мы делаем, идет в Ущерб чему-то лучшему. Когда же наши цели сосредоточены в Центре Внимания, мы распоряжаемся своим временем и своими усилиями с • Максимальной эффективностью.

Интересно отметить, что, когда мы поступаем **таким образом, со временем** наш Круг Влияния автоматически расширяется. Мы находим позитивные возможности влиять на большее число людей и более широкий круг обстоятельств..

**5. Они попадают либо в Зону Решимости, либо в Зону Концентрации.** Вы можете найти полезным разграничение между *Зоной Решимости* — делами, которые вы решили сделать во что бы то ни стало, — и *Зоной Концентрации* — теми вопросами, вокруг



которых вы сосредоточиваете свои усилия. В Зоне Решимости вы подвергаете испытанию свою честь. Это тот случай, когда вы должны дойти до конца, выполнить свое обязательство, сдержать свое слово. Единственная уважительная причина для отказа от цели, попавшей в Зону Решимости, — полное внутреннее убеждение, основанное на совести и глубоком самосознании, что та цель наилучшая, которую вы поставили перед собой, почему-либо оказалась просто хорошей. Тогда и только тогда вы можете с честью отступить.

Когда вы создаете Зону Концентрации, вы определяете цели, на которых хотите сосредоточить время и энергию. Вы ищете для этого благоприятные возможности. Вы все время приближаетесь к своей цели, но не рискуете своей честью. Если вы не завершите задуманное, затраченное время и энергия окажутся бесполезными, но утечки с „личного счета цельности» не произойдет.

Помните, что при постановке недельных целей вы обязаны каждый раз подвергать испытанию свою цельность. Конечно, вы должны относиться к своим обязательствам с великой заботой, проявлять чуткость и мудрость в деле поддержания положительного баланса на „личном счете цельности», но ваша осторожность не должна мешать вам двигаться вперед, к реализации своего предназначения.

## УВЕРЕННОСТЬ И МУЖЕСТВО

Постановка любой цели и работа над ней — мужественный поступок. Проявляя мужество в постановке и реализации целей, связанных с принципами и совестью, мы, как правило, достигаем позитивных результатов. Со временем возникает восходящая спираль уверенности и мужества. Наша обязательность становится сильнее настроения. Постепенно возникает ситуация, когда в отношении нашей цельности

исчезают все сомнения. Мы набираемся мужества ставить перед собой все более трудные, даже героические цели. Это процесс роста, процесс нашего становления тем, чем мы можем стать.

С другой стороны, когда мы проявляем мужество в постановке целей, не столь глубоко привязанных к принципам и совести, мы часто приходим к нежелательным результатам, вызывающим разочарование и разжигающим цинизм. Начинается обратный процесс. Через какое-то время мы не находим в себе мужества на постановку даже самых незначительных целей.

Сила принцип-центричной постановки целей — это сила принципов, уверенность в том, что цели, которые мы ставим перед собой, обязательно принесут качественные результаты, что лестница, по которой мы поднимаемся, приставлена к нужной стене. Это и сила цельности, способность регулярно ставить перед собой достойные цели и достигать их, способность уверенно менять свое мнение, когда „лучшее» становится просто „хорошим». Это и сила четырех человеческих дарований, которые сообща порождают страсть, перспективу, понимание, творчество и силу характера, обеспечивающие наш рост.

Чтобы сделать эту силу своей, нужно создать восходящую спираль, которая позволит нам постоянно ставить главное в нашей жизни на первое место.

### **ИДЕИ ИЗ КВАДРАНТА II, РАЗВИВАЮЩИЕ СИЛУ ЦЕЛЕЙ**

- Используйте формат „что/почему/как» при постановке контекстных целей в каждой из своих ролей.
- Заведите в своем планировщике под каждой ролью список „может быть». В течение недели записывайте туда идеи, которые в будущем могут превратиться в цели. Планируя следующую неделю, заглядывайте в эти списки: может быть, там вы найдете для себя новые цели.
- Ставя недельные цели, сделайте паузу и прислушайтесь к совести. Действуйте в направлении того, что кажется вам самым важным по каждой роли.
- Подумайте о том, как вы используете уникальные человеческие дарования при постановке и достижении целей в течение недели.
- Отнесите каждую из своих недельных целей в Зону Решимости или Зону Концентрации. В конце недели проанализируйте, как такая дифференциация повлияла на ваше отношение к поставленной цели, ваш прогресс в деле ее достижения и баланс на вашем „личном счету цельности».

## МАСШТАБ НЕДЕЛИ

*Приоритет познается в контексте.*

Профессиональные фотографы работают с различными объективами. Для изображения большего пространства они применяют короткофокусные объективы, для приближения объекта — телеобъективы. С помощью нормального объектива они делают снимки, больше всего напоминающие картину, наблюдаемую человеческим глазом. Для работы с очень близко расположенными объектами используются микро объективы. Знание того, когда какой объектив лучше использовать для достижения желаемого результата, является неотъемлемым элементом профессионализма фотографа.

Подобным же образом, частью нашего профессионализма в сфере руководства собой является умение фокусировать внимание с максимальной эффективностью. Большинство инструментов управления временем сосредоточены на суточном планировании, и для этого, вроде бы, есть все основания. Сутки являются наименьшей завершенной естественной единицей времени: солнце восходит, солнце заходит, и на каждые следующие сутки мы составляем новый план действий. Мы планируем свой день, ставим суточные цели, расписываем свою работу по часам, расставляем приоритеты; А когда день заканчивается, мы переносим то, что осталось незавершенным, в план на следующий день. Ничто не теряется, все рассчитано.

Но проблема в том, что фокусироваться на суточном планировании — все равно, что ходить по улице, глядя на мир сквозь телеобъектив фотоаппарата. Он заставляет нас фокусировать все внимание на том, что находится непосредственно перед нами — на ближайших, срочных делах. Поэтому мы, по существу, занимаемся расстановкой приоритетов среди кризисов. Хотя декларируемая цель большинства подходов к ежедневному планированию — помочь нам уделить главное внимание главным вещам, реальность такова, что суточное планирование удерживает наше основное внимание на вещах срочных. Для достижения желаемого результата не хватает широты обзора, масштаба.

Разумеется, мы не можем ограничиться одним лишь рассмотрением общей картины. Если долговременная перспектива не преобразуется в конкретные шаги, мы теряем связь с действительностью, становимся идеалистами, теряем кредит доверия по отношению к самим себе и окружающим.

Все мы сталкиваемся с этой очевидной дилеммой.



Как же разрешить эту дилемму и удерживать вещи одновременно в фокусе и в перспективе?

Масштаб недели предоставляет альтернативное синергичное решение, которое сбалансированным и реалистичным образом связывает общую картину с суточным планированием.



Благодаря созданию этих важнейших связей неделя становится тем „нормальным объективом», который обеспечивает наиболее точный обзор для привнесения в жизнь сбалансированного качества.

### ТРИ ОПЕРАТИВНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Неделя представляет собой законченный лоскут на одеяле жизни. Она содержит в себе рабочие дни, вечера и выходные. Она достаточно близка, чтобы видеть детали, и в то же время достаточно удалена, чтобы обеспечивать контекст и перспективу. Неделя представляет собой международный стандарт: очень многие предприятия, образовательные, правительственные учреждения строят свою деятельность в ее рам-

ах. Кроме того, неделя обеспечивает нас тремя полезными оперативными перспективами: 1) сбалансированное обновление; 2) „целое— части—целое» и 3) содержание в контексте.

#### 1. Сбалансированное обновление

Масштаб недели побуждает нас **планировать еженедельное** и ежедневное обновление — время для отдыха и размышлений.

#### *Еженедельное обновление*

В большинстве культур идея еженедельного обновления является общепризнанной. В иудаизме и христианстве, например, один день из семи дней, суббота или воскресенье, выделяется на отдых, восстановление сил и способностей, переосмысление своего жизненного пути. В сфере образования эта идея получила новое развитие: каждый седьмой год преподаватели посвящают повышению квалификации, личностному развитию. Наиболее обычными примерами еженедельного **обновления** является досуг в выходные дни, это могут быть занятия спортом или увеселительные мероприятия с семьей и друзьями.

Организация Квадранта II помогает нам сделать еженедельное обновление частью сбалансированного образа жизни. Если изо дня в день жить под напором срочных дел, мы рано или поздно не выдерживаем и „убегаем» в Квадрант IV. Но вместо этого мы можем проактивно планировать продуманные меры по восстановлению сил и обновлению как необходимую «смену жизненного темпа в промежутках между периодами созидания. Обновление — это совсем не бессмысленная, бесцельная деятельность. Оно включает в себя такие ценные дела из Квадранта II, как:

- укрепление, восстановление или обновление связей с родными и друзьями;
- обновление и укрепление связей с глубинными ценностями через религиозную деятельность;
- восстановление жизненной энергии через отдых и спорт;
- развитие талантов через любимые увлечения;
- внесение вклада через общественную деятельность.

Опыт помогает нам понять огромную ценность еженедельного обновления. Когда на нас давят срочные дела и мы работаем изо дня в день, даже по выходным, не меняя ни темпа, ни рода занятий, мы чувствуем, как теряем связь со своим внутренним миром, теряем энергию и перспективу во всех областях жизни. Это все равно, что читать текст как одну фразу, которая тянется через много страниц без точек и запятых, или слушать монотонную музыку без малейших переходов. Когда мы, в конце концов, „уходим» в Квадрант IV, смена темпа дает нам некоторое облегчение, но мы не ощущаем себя ни обновленными, ни отдохнувшими, мы чувствуем лишь пустоту и неудовлетворенность.

Руководство собой — это культивация мудрости, достаточной для того, чтобы вы осознали свою потребность в обновлении и каждую неделю планировали мероприятия, которые были бы по-настоящему восстанавливающими.

Организация Квадранта II сама по себе является обновляющей деятельностью. Благодаря ей мы обновляем осознание своих потребностей

и способностей, а также принципов „точного севера». Мы обновляем нашу связь с четырьмя уникальными человеческими дарованиями, укрепляемся в своем стремлении оставаться на пути внесения вклада, жить ради целей более высоких, чем мы сами. Мы обновляем страсть перспективы, баланс ролей, силу целей в своей жизни. Один человек написал нам:

*Раньше я все воскресные вечера проводил за телевизором — в Квадранте IV. Но когда я обнаружил, что это то самое время, когда я испытываю наибольший душевный покой, я решил воспользоваться этим. Я стал посещать церковные службы, проводить время с семьей. Это помогло мне достичь идеального состояния для анализа своего предназначения, ролей и целей, теперь я каждое воскресенье выделяю время на планирование предстоящей недели.*

Некоторые люди предпочитают заниматься планированием в пятницу вечером, в самом конце рабочей недели. Другим больше нравится делать это в воскресенье или рано утром в понедельник. Важно иметь в виду, что заниматься этим лучше в полном одиночестве, чтобы ничто не отвлекало вас от контакта со своим внутренним миром. Без регулярного обновления люди обычно разрываются в разные стороны. Вместо того чтобы действовать самим, они остаются объектом воздействия.

### **Ежедневное обновление**

Масштаб недели снабжает нас достаточным контекстом для поддержания баланса в ежедневном обновлении. Например, если мы решили выделять на ежедневное обновление час в день, баланс можно понимать как выделение пятнадцати минут на физзарядку, пятнадцати минут на то, чтобы выслушать свою дочь, пятнадцати минут на учебу и пятнадцати минут на медитацию.

Но только подумайте, насколько увеличатся ваши возможности, когда вы расширите свой кругозор до масштаба недели. Специалисты по здоровому образу жизни утверждают, что для достижения тренировочного эффекта следует интенсивно упражняться, как минимум, по полчаса три раза в неделю, а в другие дни давать телу покой. Перенеся упор в физическом обновлении на эти три дня, вы достигнете куда большего эффекта, чем усердно занимаясь легкой физкультурой каждый день по пятнадцать минут. В те дни, когда вы не занимаетесь Интенсивными силовыми упражнениями, вы можете делать простую зарядку или выходить на прогулку, причем пользу от этих занятий можно увеличить, если вы делаете это вместе с супругой или слушаете в то же самое время учебную кассету. В эти дни вы можете больше времени уделить чтению просвещающих и вдохновляющих книг. Хотя природа и продолжительность различных видов деятельности на протяжении недели переменчивы, вы „затачиваете пилу» наиболее оптимальным и сбалансированным образом.

## **2. „Целое—части—целое»**

Анализируя свою формулу предназначения, мы видим целое — общую картину, мысленный конец пути, смысл нашей деятельности. Но

затеряться в целом значит стать идеалистом. Поэтому, обзрев общую картину, мы должны перейти к частностям — своим ролям и целям. Мы должны с близкого расстояния рассмотреть каждую часть своей жизни. Но, опять же, запутаться в частях — значит сделать свою жизнь механистической, фрагментированной, разрозненной.

Поэтому в качестве следующего шага в этом процессе мы вновь собираем части в целое, соединяя силу близкой и далекой перспективы в нормальном объективе недельного планирования.



(Целое) (Части) (Целое)

Соединяя части в одно целое, мы видим их взаимосвязь. И понимаем, как каждая сторона жизни — работа, семья, личностное развитие, общественная деятельность — помогают нам внести свой вклад и реализовать свое предназначение. Мы наблюдаем, как каждая часть влияет на другие части, как характер и компетентность в любой роли приносят свою пользу и во всех других ролях.

Такой взгляд на вещи, именуемый „целое—части—целое», позволяет нам достичь синергии и устранить искусственные барьеры среди наших ролей и целей.

#### ***Достижение синергии среди целей***

Образ мышления „целое—части—целое» помогает нам достичь синергии среди ролей и целей. Мы признаем, что некоторые дела можно комбинировать и добиваться при их совместном выполнении гораздо лучших результатов, чем мы достигли бы, делая их по отдельности. Мы также признаем, что некоторые виды деятельности нельзя сочетать с другими — они требуют исключительной сосредоточенности. И зная, как одно влияет на другое, мы можем затем настроить всю остальную нашу деятельность на волну мудрости.

Например, планируя очередную неделю, мы можем скомбинировать родительскую цель „укрепить отношения с сыном» и с „затачивающей пилу» целью „упражнять свое тело», запланировав совместное с сыном посещение бассейна. Мы можем скомбинировать цель изучения иностранного языка с целью общественного служения, вызвавшись поработать с группами этнических меньшинств, нуждающихся в социальной поддержке. Начав реально развивать в себе менталитет изобилия, мы находим все новые возможности синтеза целей. Эти возможности безграничны. Существует великое множество способов достичь синергии в жизни, о которых мы не могли и помыслить, взирая на разные сферы жизни как на не связанные между собой части.

Наша цель, однако, — не вместить как можно больше разнообразных дел в свой распорядок или пытаться делать все одновременно. Мы не супермены и не стремимся ими стать. Наша цель — найти с

помощью творческого воображения синергичные, принцип-центричные способы осуществления своих задумок с большим эффектом, чем если бы они реализовывались по одиночке.

Осуществляя подобные комбинации, проверяйте их уместность, прислушиваясь к своим внутренним ощущениям. Если эти комбинации кажутся вам искусственными, внутренне противоречивыми, притянутыми за уши, возможно, вы нарушили некий принцип, может быть вы слишком рассредоточились, и этими делами лучше заниматься по отдельности. Когда комбинации естественны и гармоничны, вы ощущаете внутренний покой и возросшую уверенность в своих силах, потому что действуете в соответствии с принципами. Части вашей жизни красиво и гармонично сочетаются друг с другом, а не конфликтуют или соперничают.

Есть много способов отражения этой синергии в недельном планировщике. Один из них — просто соединить стрелочками соответствующие роли и запланировать задуманное синергичное мероприятие на подходящий день недели.

Другой способ — записать задуманное синергичное мероприятие в колонке „Памятки» и пометить его звездочкой или иным значком.

### ***Устранение искусственных барьеров***

Мы часто склонны выстраивать стену между временем, отводимым на работу, семью и личную жизнь. Мы действуем так, словно то, что мы делаем в одной жизненной сфере, никоим образом не влияет на остальные сферы. Однако все мы понимаем, что эти барьеры искусственны. Неудачный день на работе может породить чувство раздражения, которое может отразиться на личной и семейной сторонах нашей жизни. Внутренняя борьба и семейные неурядицы могут влиять на качество нашей работы. С другой стороны, хорошие отношения в семье могут позитивно воздействовать на нашу трудоспособность, и, наоборот, когда на работе происходит нечто очень хорошее, мы часто спешим поделиться этой радостью с семьей и друзьями.

Жизнь — одно неделимое целое. Устанавливая связи между различными ее аспектами и общим чувством предназначения, мы обнаруживаем, что обновление в каждой роли порождает обновление и в Других ролях. На работе, например, мы можем принять близко к сердцу некоторые из целей своего предприятия и находить удовлетворение в своем вкладе в достижение этих целей. Мы можем находить удовлетворение в служении клиентам или в росте и развитии тех людей, которых мы обучаем или с которыми мы работаем. Обеспечивая этот рост и внося свой вклад, мы уходим вечером домой более сильными и счастливыми, чем были, придя на работу утром.

Дома мы можем вкладывать время в личностное обновление, укрепляющее нас во всех наших ролях. Время, затрачиваемое на семью, особенно улучшить наши отношения с любимыми людьми. Действуя сообща с другими членами семьи, мы можем укреплять свои общественные и дружеские связи. Затрачивая время и энергию на личностное развитие, установление семейных уз и социальных связей, Мы утром идем на работу более сильными и счастливыми, чем были, придя домой накануне вечером.

Мышление в духе „целое—части—целое» позволяет нам укрепить отношения с окружающими, обеспечивая рост, внесение вклада и осуществление нашей миссии вместо разрозненности, разочарований и эгоцентричности. Этот взгляд на мир откладывается у нас в подсознании, позволяя нам интегрировать свою жизнь в одно целое, красиво сплетая между собой ее элементы.

### 3. Содержание в контексте

Приоритеты определяются контекстом, — „общей картиной», — в котором что-то происходит. Например, если вам сейчас скажут, что близкий человек столкнулся с серьезной проблемой и нуждается в помощи, вы, вероятно, сразу отложите эту книгу и броситесь на помощь. Почему? Потому что изменился контекст, в котором вы определяете, как вам наилучшим образом распорядиться своим временем.

Недельное планирование помещает *содержание* — дела нашей Жизни — в *контекст* того, что в нашей жизни является важным. Это обновление общей картины, которое позволяет нам сохранять устойчивую связь с нашими жизненными целями. Оно позволяет нам основательно обдумать, что в нашей жизни главное, и каким образом в предстоящие семь дней мы намерены уделить ему главное внимание. Когда срочность давит на нас, когда мы испытываем перепады настроения, когда перед нами открываются неожиданные возможности, мы обладаем неким критерием, с помощью которого можем оценить полезность перемен. Мы можем вложить содержание в контекст и среди хорошего выбрать лучшее.

Один человек делится своим опытом:

*Пока я не начал практиковать недельное планирование, я подсказывал всякий раз, когда звонил телефон. Если кто-то говорил мне, что завтра состоится собрание комитета, я отправлялся на заседание, забыв обо всем остальном. Теперь же я могу сказать: „Я бы с радостью туда ходил, но у меня на это время запланировано общение с дочерью». Иногда мне приходится отменять запланированные встречи с друзьями из-за профессиональных обязанностей, но если такая встреча важная обязательно планирую ее на другое время. Если дело не представляется мне важным, оно никогда не попадет в мое расписание.*

Организация Квадранта II — это не расстановка приоритетов среди уже запланированных вопросов, это планирование приоритетов. Вы не заполняете каждую свободную минуту какой-нибудь деятельностью; вы в первую очередь кладете „большие камни», а лишь потом добавляете песок, гравий и воду, если в том есть нужда.

*Ваша цель — не заполнить банку до краев, а обеспечить, чтобы большие камни уместились в нее, и оставить достаточно пространства для возможных направляемых совестью перемен.*

Для внесения содержания в контекст многие люди находят полезным создание временных зон и резервирование времени для подготовки-

#### **Создание временных зон**

Временные зоны — это крупные, взаимозаменяемые блоки времени, резервируемые для определенных важных дел. Если семейная жизнь

ценна для вас, вы можете при планировании недели выделить на субботнее утро блок времени для домашних дел. При этом вы не назначаете конкретное время и не берете на себя твердого обязательства, что каждую субботу без исключений будете заниматься домашними делами. Но, планируя иные дела и цели, вы резервируете некоторое время для домашней деятельности.

Если вы участвуете в работе общественного комитета, который собирается два раза в месяц по четвергам, вы можете выделить блок времени в четверг для этой деятельности. Если собрание на этой неделе не состоится, вы сможете использовать это время для работы над членским списком или какой-то иной деятельности, которую вы считаете необходимой для реализации этой вашей роли.

На работе вы можете, например, выделить в один из дней недели блок утреннего времени для бесед с подчиненными тет-а-тет. Когда человек желает попасть к вам на прием, назначьте ему встречу ближе к этой временной зоне. Еще один блок времени в течение недели вы можете выделить на поиск новых клиентов, чтение журналов по своей профессии или долгосрочное планирование.

Временные зоны могут значительно повысить эффективность организации недели. Главная идея состоит не в том, чтобы заполнять все часы недели временными зонами, а в том, чтобы зарезервировать определенные периоды времени для сосредоточения на деятельности, имеющей высокий уровень приоритета.

Использование временных зон приносит множество выгод. Во-первых, вы резервируете время для приоритетной деятельности, зачастую относящейся к Квадранту II. Это также привносит в вашу жизнь упорядоченность, причем окружающим об этом известно, и они должны с этим считаться. Если люди знают, что клубная работа у вас запланирована на вечерние часы в четверг, они по клубным делам будут стараться обращаться к вам именно в это время, когда вы сосредоточены на этих вопросах, а не когда придется.

Поскольку временные зоны зачастую взаимозаменяемы, вы привносите в свой распорядок необходимую гибкость, позволяющую вам более эффективно распоряжаться своим временем. Например, если случилось так, что ваши друзья не смогли пойти на концерт в четверг и предложили вам свои билеты, вы можете перенести запланированный блок „семейного» времени на четверг и отправиться всей семьей на концерт, а клубной работой заняться в субботу. К концу недели вы выполните все важное, что было предусмотрено вами в обеих ролях.

Временные зоны помогают прояснить взаимные ожидания в отношениях с другими людьми, чтобы они знали, чего могут ожидать от вас, и вы знали, чего ждать от них. Если у вас есть секретарь, который планирует ваши встречи с клиентами, временные зоны окажутся полезными для вас обоих. Зная, что время от 10.00 до 16.00 в понедельник, среду и пятницу зарезервировано вами для встреч с клиентами, ваш помощник будет уверен, что в это время вы не запланируете ничего иного, не предупредив его. Одновременно и вы знаете, что ваш секретарь не назначит встречу в какое-то другое время, не проконсультировавшись с вами.

*Выделение времени на подготовку*

Ощущение неподготовленности часто приносит чувство тревоги и неуверенности в себе. Многие наши дела становятся срочными из-за недостаточной подготовки. Благодаря недельному планированию мы создаем структуру, которая допускает и стимулирует подготовку.

Например, если человеку предстоит важная презентация в пятницу утром, ему, возможно, следует выделить некоторое время в среду на подготовку, а в четверг — на репетицию. Если вы планируете работать в саду в субботу утром, **вам**, возможно, нужно будет в пятницу

купить необходимые семена или инструменты.

Успех, к которому так стремится большинство из нас, редко бывает случайным. Успех — это почти всегда достижение, результат тщательного планирования и подготовки. Планируя неделю, мы приобретаем ясный взгляд на вещи, и это позволяет нам выделять необходимое время на подготовку. Ясно, что когда происходит то, что запланировано, мы обычно достигаем большей эффективности, когда подготовлены к происходящему. Но даже если ситуация непредсказуемо меняется, время, затраченное на подготовку, позволяет нам быстрее и эффективнее распознать положительные и отрицательные стороны перемен и продолжать движение в правильном направлении.

Глядя на вещи через призму недели, вы избавляетесь от близорукости, присущей ежедневному планированию. Содержание в контексте позволяет вам принимать более мудрые и эффективные решения в момент выбора.

## КАЧЕСТВЕННАЯ РАЗНИЦА

Пытаться уделять главное внимание главным вещам, исходя из парадигмы одномерного хроноса, — слишком упрощенный подход. Он предполагает, что важность чего-либо в нашей жизни и то, как мы распоряжаемся этим важным, определяется механическими часами и печатными календарями. Тиканье часов определяем ритм нашей жизни.

Но более широкий взгляд на вещи, достигаемый благодаря недельному планированию, порождает совершенно новый уровень восприятия и бытия. Чтобы понять это отличие, нужно пережить его. Мы часто слышим подобные комментарии:

*Работа раньше занимала почти все мое время, но теперь я положил этому конец. У меня словно гора с плеч свалилась. Я теперь больше успеваю на работе, и у меня остается достаточно времени для других моих ролей. В мою жизнь вернулся баланс.*

*Я нашел для себя много качественного времени. Раньше я говорил: „В сутках мало часов, а в неделе мало дней. Ведь мне так много нужно сделать». Порой я возвращаюсь к прежним привычкам, но меня утешает осознание того, что у меня теперь есть якорь и баланс, и я быстро выбираюсь на правильный путь. Случаются, конечно, авралы, дела, которые не терпят отлагательства, но наградой мне служит то, что теперь я могу выделять некоторое время на себя и знаю — действительно знаю, — что эти личные дела также важны, как любая экстренная встреча с клиентом в Квадранте I или что-то в этом роде. Раньше я полагал, что должен планировать каждый час суток. Теперь я понимаю, что суть не в планировании каждой мелочи, а в первоочередном решении главных задач.*

*Самая разительная перемена произошла в жизни моих детей. Понедельник у нас — всегда суматошный день: дочь надо отвезти в школу верховой езды, сына — в футбольную секцию, и между всеми этими мероприятиями надо успеть пообедать всей семье, занявшись недельным Санированием, я предложил жене посвятить все это время детям: каждый из нас берет по одному ребенку и обедает с ним где-нибудь в городе до или после занятий. Так мы сосредотачиваем внимание на детях, а не*

*на том, чтобы всюду успеть. И вот в прошлый понедельник, после двухнедельного планирования, мой сын, когда мы вышли из ресторана быстрого питания по пути на футбол, взял меня за руку и сказал: „Папа, понедельник — мой самый любимый день. И неважно, ты со мной или мама, я просто люблю поболтать с вами».*

Существуют улучшающие качество жизни нюансы, которые просто-напросто не увидишь сквозь близорукую парадигму хроноса. Даже просто пользуясь недельным планировщиком в дополнение к системе суточного планирования, вы существенно изменяете свою жизнь. Но еще большая разница достигается, когда мы добавляем парадигму кайроса или изобилия, когда мы видим, что все части нашей жизни важны для нашего предназначения и что синергия между частями повышает энергию целого. Жизнь становится продуктивным циклом роста и непрерывной учебы, приносящих удовлетворение отношений и достойного вклада.

Недельная перспектива укрепляет баланс и обеспечивает контекст для принятия эффективных решений, касающихся главного в нашей жизни.

### ЦЕЛИ КВАДРАНТА II, КУЛЬТИВИРУЮЩИЕ НЕДЕЛЬНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

- Назначьте конкретное время для еженедельной организации Квадранта II. Подыщите себе удобное для „самокопания» и созерцания место.
- В течение недели замечайте ситуации, с которыми вы справляетесь по-другому благодаря взгляду на вещи через призму недели. Записывайте эти наблюдения в своем органайзере. В конце недели проанализируйте свой опыт.
- Каждую неделю выделяйте день (если у вас еще нет такого дня) для обновления, раздумий и духовного укрепления. В этот день не делайте ничего из того, что вы обычно делаете в другие дни. Через месяц проанализируйте, как этот опыт повлиял на вашу жизнь.
- Если вы живете или работаете с другими людьми, проведите с ними беседу о недельном планировании. Ищите возможности координировать ваши действия для наилучшего удовлетворения потребностей каждого.

Неделю можно планировать, используя либо специальный недельный планировщик, либо страницы ежедневника на ближайшие семь дней, либо часть месячного календаря, соответствующую предстоящей неделе.

## ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА

*Качество жизни определяется тем, что происходит в промежутке между стимулом и реакцией.*

Предположим, что в прошлые выходные вы выделили полчаса на организацию Квадранта II и установление связи со своей глубинной внутренней жизнью. Вы проанализировали свое предназначение и роли, выделили важные цели и преобразовали все это в план мероприятий на предстоящую неделю. Затем каждое утро вы просматриваете свой план на день, быстро обновляете контакт с важностью и вносите в план необходимые изменения, которые вам подсказывает совесть. Вы убеждены, что определили главные вопросы и составили хороший план первоочередного их решения на ближайшие двадцать четыре часа своей жизни.

Итак, вы начинаете свой день по плану. Но обстоятельства в течение дня почему-то складываются не так, как вы запланировали.

- Вы, как и планировали, мирно беседуете с одним из своих подчиненных, но он вдруг раскисает и начинает делиться с вами тревогами, мешающими ему нормально работать. Вас заботят интересы подчиненных, но вы запланировали на этот разговор всего десять минут, а в такой срок столь важные темы не обсудишь. Вас ведь заботят и интересы других пяти работников, с которыми вы договорились встретиться в это же время и которые ждут своей очереди у вас в приемной. Что вы предпримете?

- Вам позвонил директор школы, в которой учится ваша дочь, и попросил вас войти в состав общественного комитета, который должен найти средства на обустройство спортивной площадки около Школы. Вы недавно приняли решение не брать на себя дополнительных обязательств, поскольку вам и так не хватает времени на личное обновление и общение с семьей. Но вы любите свою дочь, вы цените желание директора улучшить условия для учащихся и знаете, что с вашими способностями, ресурсами и связями вы могли бы существенно помочь в этом деле. Что вы ответите?

После нескольких часов напряженной работы над неким проектом вы чувствуете, что эффективность вашей работы снижается. Вас посетила мысль, что если вы прерветесь ненадолго, чтобы почитать немного или перекусить, это восстановит ваши силы. Но вас поджимают сроки, и вы не уверены, является ли этот перерыв действительно средством обновления или вы, прикры-

ваясь этой мыслью, попросту спасаетесь бегством от проблем..

Как вы поступите?

Возможно, эти примеры не описывают в точности ту ситуацию, в которой находитесь вы, но, каковы бы ни были ваши обстоятельства, вы знаете, что каждый день приносит неожиданные испытания, новые возможности, новые доводы или оправдания для того, чтобы не делать того, что вы запланировали.

*Как вы реагируете на такие ситуации?*

*Какой выбор вы делаете?*

*Как вы относитесь к своему выбору?*

*Что вы чувствуете, делая свой выбор?*

*Что вы чувствуете к концу дня? Вы раздражены, испытываете неудовлетворенность по поводу того, что не смогли сделать всего, усталость от судорожных попыток успеть повсюду? Или вы ощущаете душевное спокойствие и удовлетворенность тем, что вы успели сделать главное?*

Такого рода испытания — не фантазия, это повседневная жизнь. И при всей мощи организации Квадранта II, ни она, ни какой другой процесс планирования не могут позволить нам знать заранее, что произойдет, или контролировать будущее. Если мы представляем эффективное управление временем как своего рода бульдозер, который идет напролом через список запланированных дел, не взирая на то, какие это дела, мы неминуемо будем разочарованы. Почти каждый день происходят неожиданные вещи, и мы, упорствуя в ранее разработанных планах, неминуемо упустим какие-то самые важные, самые значительные мгновения нашей жизни.

Любая неделя, любой день, любое мгновение нашей жизни никогда еще не были прожиты. Это неисследованная, не нанесенная на карты территория. Мы спускаемся на парашюте на незнакомую землю, и хотя разработанные нами ранее дорожные карты, безусловно, полезны, наша способность эффективно ориентироваться и передвигаться на этой местности во многом зависит от качества нашего внутреннего компаса, от степени развития четырех человеческих дарований, которые позволяют нам в любое время определить направление „строго на север». Вот почему главная цель организации Квадранта II состоит в том, чтобы дать нам возможность проявлять цельность в моменты выбора. После создания карты могут появиться новые преграды, могут быть построены новые дороги, и чтобы не запутаться в них и продолжать двигаться в нужную сторону, мы можем и должны полагаться на свой внутренний компас.

## МОМЕНТ ВЫБОРА

Момент выбора — это момент истины. Это экзамен для нашего характера и компетентности. Вот некоторые из факторов, воздействующих на нас в момент выбора:

- срочность (насущные дела);
- социальное мнение (вещи, тешащие самолюбие **и важные в глазах** окружающих); « **наши собственные** ожидания-
- ожидания других людей;
- наши глубинные ценности (то, что мы считаем важным в долгосрочной перспективе);
- наши оперативные ценности (то, чего мы хотим добиться в ближайшей перспективе);
- наши сценарии; « **самосознание;**
- совесть;
- наши фундаментальные потребности;
- наши желания.

Ввиду такого множества воздействующих на нас факторов важно помнить о том, что момент выбора — это именно момент выбора. Реагируем ли мы автоматически на влияние одного или нескольких из этих факторов, позволяя обстоятельствам и окружающим людям управлять нашими действиями, или используем свои уникальные дарования, чтобы принять сознательное, направляемое совестью решение, — это все-таки наш выбор.

Вот что писал Виктор Франкл о своем открытии, сделанном в нацистском лагере смерти: „Мы, пережившие концентрационные лагеря, хорошо помним людей, которые ходили по баракам, утешая других и делясь с ними последним куском хлеба. Может быть, их было не так много, но они служили достаточным доказательством того факта, что у человека можно отнять все, кроме одной вещи — последней из человеческих свобод — свободы выбирать свою позицию в любых обстоятельствах, выбирать свой собственный путь.

А выбор всегда есть. Каждый день, каждый час открывают перед человеком возможности делать выбор, принимать решения, которые и определяют, поддадитесь вы силам, грозящим лишить вас вашего «я», вашей внутренней свободы, или нет, которые определяют, станете ли вы игрушкой обстоятельств...»

Возможно, нам удобнее жить иллюзиями, думая, что обстоятельства или другие люди ответственны за качество нашей жизни, но факт состоит в том, что мы сами ответственны за свой выбор. И хотя некоторые из принимаемых нами решений могут поначалу казаться мелкими и незначительными, собранные вместе, они, подобно маленьким ручейкам, сливающимся в могучую реку, образуют огромную силу, которая ведет нас к нашей судьбе. Со временем выбранные нами решения становятся привычками сердца, которые, как никакой другой фактор, всегда на наше время и качество нашей жизни.

## ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫЙ ВЫБОР

Суть принцип-центричной жизни состоит в обязательстве прислушиваться к своей совести и жить в соответствии с ней. Почему? Потому что из всех факторов, воздействующих на нас в момент выбора, совесть — единственный фактор, всегда указывающий „строго на се-

вер». Только этот фактор **неуклонно влечет нас к важным** для качества жизни результатам.

Чтобы воочию увидеть преимущества принцип-центричного выбора, проведите следующий эксперимент. Мы просим вас не пожалеть времени и усилий на этот опыт, потому что он необходим для понимания сути данной главы.

Задумайтесь на минутку о каком-нибудь человеке в вашей жизни, о котором вы заботитесь и с которым вы бы хотели улучшить отношения. Это может быть ваша супруга, отец или мать, ребенок, начальник коллеги, друг. Думая об отношениях с этим человеком, попробуйте проникнуть в свой внутренний мир и задать себе вопрос:

*Что я мог бы сделать для значительного улучшения наших отношений?  
Какое одно дело?*

Пока вы думаете об этом, какой ответ приходит вам в голову?

Ощущаете ли вы уверенность в том, что, когда вы сделаете это, качество ваших отношений действительно улучшится?

Откуда вы это знаете?

Когда бы мы ни предлагали людям задать себе этот вопрос, им почти всегда приходил на ум какой-то конкретный ответ.

Их сразу озаряло, что они могли бы сделать для улучшения отношений.

— Откуда вы знаете?

— Ну, просто знаю.

В большинстве случаев это понимание не связано с тем, что вы уже задавали себе подобный вопрос в прошлом в этих или иных обстоятельствах. Это не обязательно прямое продолжение линейного мышления. Это попросту глубинное понимание того, что правильно, и уверенность в том, что это правильное принесет качественные результаты.

— Ответ, который пришел вам на ум, гармонирует с принципом „точного севера“?

— Да.

— Он содержится в вашем Круге Влияния?

- Да.

— Это может быть трудно, но вы справитесь?

— Да.

Это моментальное внутреннее озарение мгновенно нацеливает вас на самое эффективное и принцип-центричное дело, которое вы можете

•сделать для улучшения отношений в данной конкретной ситуации. Именно такое озарение вы, возможно, переживали, когда работали над формулой предназначения или занимались недельным планированием.

А что будет, если у вас появится возможность каждый день, каждое мгновение подключаться к этому внутреннему знанию? Что будет, если в пылу повседневных битв вы сможете принимать решения, ориентируясь на внутреннюю мудрость, а не на срочность, общественное мнение, ожидания окружающих, стремление избежать душевной боли с помощью быстрогодействующего „аспирина“? Что будет, если вы обретете возможность эффективно реализовывать эти решения? Изменит ли это вашу жизнь?

Стивен: несколько лет назад я вел с группой студентов университета разговор на тему жизни в гармонии с голосом совести. В ходе беседы я предложил им в качестве упражнения установить контакт со своим внутренним миром и послушать голос совести. „Что вы можете сделать, чтобы стать лучшим студентом? Что вы можете сделать, чтобы стать лучшим сыном или дочерью, лучшим товарищем? Что вы можете сделать, чтобы жить по чести?“

Через некоторое время ко мне подошла одна из слушательниц, молодая Женщина, и сказала:

— Как мне узнать, действительно ли то, что я слышу, является го-носом совести?— Она фактически повторила вопрос, который задают очень многие люди: „Как я могу знать, что я слышу, голос совести или какой-то другой голос социальной совести, сценариев, моих собственных желаний?“

Я ответил на это вопросом:

— Слушая этот голос, вы что-нибудь ощущали?

— О да! — воскликнула она. — Я знаю столько вещей, которые мне нужно сделать, чтобы стать лучшим человеком!

— Тогда забудьте о своем вопросе. Просто делайте то, что вам кажется нужным. При этом вы ближе познакомитесь с этим внутренним голосом, и ответ на ваш вопрос откроется сам собой.

Я наблюдал за ее лицом.

— Вам не понравился мой ответ?

— Нет, — сказала она.

— Почему?

— У меня больше нет оправданий перед собой, — вздохнула она. Год спустя я выступал в том же университете по другой теме. Та же самая женщина подошла ко мне после лекции и напомнила о вопросе, который она задала мне год назад. Та ситуация всплыла в моей памяти, и я спросил:

— И что произошло?

— Я последовала вашему совету, — сказала она, — и отнеслась к нему очень серьезно.

— Что же вы сделали?

— Я всерьез начала изучать литературу мудрости. Я помирилась с людьми, которых уже считала потерянными для себя навсегда, потому что они мне не нравились, я стала лучше учиться. Я поняла, что учеба, так же как семья и церковь — мои области заведования. Я постаралась улучшить отношения с родителями, братьями и сестрами. Я стала более общительным и добрым человеком. — Она помолчала, а потом добавила: — Теперь я четко отличаю голос совести от других голосов внутри и вне меня.

Спустя еще несколько лет я выступал перед другой аудиторией, даже в другом штате, и встретился с ней еще раз.

— Познакомимся в третий раз? — с улыбкой спросила она. Я сказал, **что** не возражаю. Она продолжала:

— Просто невероятно, настолько изменилась моя жизнь с тех пор, как я поняла, что у меня есть мой собственный внутренний путеводитель, я чувствую правильное направление во всем, чем ни занимаюсь, и

*пока я остаюсь верна этому направлению, кажется, что всё в моей жизни способствует реализации моих планов.*

В этом суть принцип-центричной жизни. Это создание открытого канала связи с глубинным внутренним знанием и деятельность, согласованная с этим знанием. Это обладание достаточно сильным характером и компетентностью, чтобы слышать голос совести и жить в гармонии с ним.

Ясно, что это не простое и быстродействующее снадобье. Как обнаружила на своем опыте молодая женщина, это требует огромного вложения времени и сил. Но чем в большей степени мы способны жить на основе принципов, тем более сочные плоды мы пожинаем.

## КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ЭТОТ ВЫБОР

Основная цель процесса организации Квадранта **II** состоит в увеличении расстояния между стимулом и реакцией и усилении нашей способности со всей цельностью действовать в этом промежутке. Мы делаем это, создавая свою формулу предназначения. Мы делаем это, планируя неделю. Мы делаем паузу в этом промежутке, чтобы проактивно выбрать ту реакцию, которая связана с принципами, с нашими потребностями и способностями.

Учась делать эту паузу, мы ежедневно, ежеминутно развиваем свою способность действовать цельно. А цельность во время этой паузы проявляется в том, что мы, используя четыре дарования, спрашиваем свою совесть, слушаем ее без самооправданий и мужественно действуем, следуя ее советам.

### 1. Спрашивайте с намерением

Спрашивать с намерением — важное проявление принцип-центричности. Это значит спрашивать свою совесть не из праздного любопытства, а с твердым намерением действовать, опираясь на мудрость сердца.

Спрашивать с намерением значит преклонять голову перед принципами, значит признавать, что принципы существуют, и что они контролируют нашу жизнь. Это означает подтверждение нами того факта, что мы обладаем самосознанием, позволяющим нам понять, что нам нужно спросить, совестью, задающей направление „строго на север», независимой волей, позволяющей нам реализовать свой выбор, и творческим воображением, обеспечивающей максимальную эффективность реализации выбора.

Это предполагает умение учиться, наличие мужества и уверенности в себе. Это доказывает, что наше желание делать правильное дело — нечто большее, чем желание просто что-то делать.

Цельность в момент выбора начинается с вопросов, обращенных к совести, также, как с вопросов начинаются создание личной формулы предназначения или постановка целей при недельном планировании. Сталкиваясь с повседневными испытаниями, мы должны выбрать и

задать главный вопрос, который мгновенно подключит нас к голосу совести и позволит жить в согласии с ней.

Поскольку общение с совестью — сугубо личный опыт для каждого человека, задавая вопрос, вы можете использовать такие слова, которые кажутся вам наиболее эффективными и значительными. Выбирайте сами. Вот некоторые из вопросов, с которыми люди обращаются к своей совести:

*«Как мне лучше распорядиться своим временем в данный момент?»*

*„Что сейчас самое важное?»*

*„Чего от меня требует жизнь?»*

*„Чем мне сейчас следует заняться?»*

Как бы ни звучал ваш вопрос, он должен идти от чистого сердца. Вот еще вопросы, которые вы можете задать себе в момент выбора:

*„Это входит в мой Круг Влияния?»*

*„Это входит в мой Центр Внимания?»*

*„Является ли это решение третьей альтернативой?»*

*„Какие принципы здесь применимы?»*

*„Как лучше применить их?»*

Давайте возьмем одну из ситуаций, представленных нами в начале этой главы и разберем, как перечисленные выше вопросы могут помочь вам действовать принцип-центричным образом.

Представим, что к вам обращается подчиненный и, раскрывая душу, начинает делиться своими сокровенными заботами, а до начала запланированной важной встречи у вас остается всего несколько минут. Типичная реакция в такой ситуации — раздражение и тревога, ощущение, что вы оказались в трудном положении, что вас рвут на части. **Вы** боитесь потерять лицо перед важными клиентами, если опоздаете на встречу. Проще всего посмотреть на часы и со словами „Мне очень жаль, но у меня назначена встреча» отправить работника восвояси.

Но какова будет цена этого решения с точки зрения лояльности и Доверия этого работника к вам, с точки зрения отношения к вам других подчиненных, с которыми этот служащий поделится своим неприятным опытом, с точки зрения вашего „личного счета цельности»?

Предположим, вы делаете глубокий вдох и задумываетесь:

*Что сейчас для меня самое важное?*

Вы не уверены. Люди важнее планов, но это конкретное запланированное событие тоже затрагивает интересы людей.

*Находится ли эта проблема в моем Круге Влияния?*

И то, и другое решение попадают в ваш Круг Влияния; оба они Тесно связаны с вашей миссией и целями.

*Какие принципы здесь применимы?*

При рассмотрении этой ситуации вам могут прийти в голову разные мысли. Например, такие: будь честным и открытым, вовлекай людей в проблему и вместе с ними работай над ее решением. Возможно, вы почувствуете, что должны ответить подчиненному так: „Я ценю вашу готовность поделиться со мной своими сокровенными заботами. Это так важно, что мы должны поговорить с вами и найти какое-то решение. У меня, правда, сейчас назначено заседание правления, но к 15.00 я, наверное, освобожусь. Может, тогда и поговорим, посмотрим, что можно сделать».

Или, может быть, вам придет в голову другое решение. Вы предложите своему собеседнику подождать минутку, а сами скажете секретарше, чтобы она отправилась на заседание и передала, что вы по важным причинам задержитесь, так что пусть собравшиеся изменят порядок обсуждаемых вопросов, или попросите своего помощника подменить вас на заседании.

Может статься также, что, поразмыслив, вы поймете, что заботы, выражаемые вашим сотрудником, не входят напрямую в сферу вашей компетенции, и предложите ему обратиться к начальнику отдела кадров, который окажет ему более квалифицированную помощь.

Главное заключается в том, что вы не реагируете мгновенно на свои насущные потребности и ощущаемое вами давление времени, а делаете паузу, чтобы подумать о принципах и связаться со своей совестью, что поможет вам в момент выбора уделить главное внимание главным вещам.

Обращаясь к совести с вопросом, важно понимать, что мудрость есть связь и синергия сердца и ума. Во многих случаях то, что подсказывает вам ваша совесть, может оказаться старым добрым здравым смыслом. Вы об этом уже когда-то читали, думали, уже переживали это, так что оно уже содержится в рамках рационального мышления. В таких случаях совесть просто оттеняет или конкретизирует надлежащее применение имеющихся знаний.

В других ситуациях мудрость сердца перевешивает мудрость ума. Мы, возможно, не обладаем непосредственным знанием или опытом в отношении того, что, как нам кажется, мы должны сделать, но мы каким-то образом осознаем, что именно это правильно. Мы знаем, что это сработает. Когда мы учимся слушать свою совесть и жить по совести, многое из того, чему она нас учит, переносится через наш опыт в рациональную структуру знаний. Мы учимся находить причину всех вещей в своих мыслях, но не теряться в догадках. Обладать мудростью значит учиться всему, чему можно, но при этом понимать, что мы не можем знать всего. Вот почему для сохранения цельности в момент выбора так важно спрашивать свою совесть.

## 2. Слушайте без самооправданий

Услышав первый шепоток совести, мы делаем одно из двух: либо действуем в согласии с ней, либо начинаем искать причины, лгать себе, почему мы вынуждены не согласиться с ней и принять другое решение.

В первом случае мы ощущаем душевный покой. Мы в большей

степени настраиваемся на „точный север», мы наращиваем свое умение распознавать этот внутренний голос и свою эффективность

Во втором случае мы ощущаем дисгармонию и напряжение. Мы начинаем оправдываться перед собой за свое решение, ссылаясь зачастую на внешние факторы — других людей и обстоятельства. Мы начинаем винить окружающих, а они чувствуют это и реагируют в том же роде, порождая отрицательную синергию, которую доктор Терри Уорнер назвал „тайным сговором»: ваши действия по отношению к окружающим провоцируют негативное поведение с их стороны, и это становится вашим оправданием собственного поведения.

Представьте, например, что вы пришли домой с работы после напряженного трудового дня. Вы хотите расслабиться и посмотреть видеокассету, которую взяли напрокат по дороге домой. Но за ужином вы чувствуете, что ваш сын-подросток переживает какую-то внутреннюю борьбу, и что-то подсказывает вам, что лучше было бы изменить свои планы и провести этот вечер в общении с ним.

Но вы этого не хотите, хотя на сознательном уровне не признаетесь себе в этом. Да, вы любите своего сына, вы желаете ему всего самого лучшего, но вы так устали! Вы весь день мечтали расслабиться перед телевизором. Вы, в конце концов, заслужили этот отдых. Вы трудились, чтобы ему было что поесть. Вы десять часов решали трудные вопросы, улаживали дразги между соперничающими отделами, копались в бюджетах и отчетах, уговаривали раздраженных клиентов и поставщиков — и все это ради нескольких сладостных мгновений жизни.

У вас на себя остается лишь два часа, всего лишь два часа, чтобы посмотреть фильм.

За ужином вы предпочитаете прибегнуть к простому и быстрому решению.

— *Что-нибудь не так?*

Сын смотрит на вас, стараясь понять, всерьез ли вы интересуетесь его проблемами.

— *Да нет, все в порядке.*

— *В школе все нормально? С уроками? Со свиданиями?*

— *Да, все отлично.*

— *Ты стараешься ради оценок? Ты же знаешь, как важно хорошо учиться.*

— *Да, я знаю. — Он встает из-за стола и снимает со спинки стула свой свитер.*

— *Уходишь?*

— *Да.*

— *Куда?*

— *Так, погуляю.*

— *Когда вернешься?*

— *Поздно.*

— *Тебе завтра в школу. К половине одиннадцатого будь дома. Хорошо?*

— *Хорошо.*

Когда сын уже у дверей, вы окликаете его.

— *Послушай, ты же знаешь, если у тебя проблемы, я всегда Рядом.*

— Знаю, — отзывается он.  
— Так ты не хочешь поговорить?  
— Нет, я пойду.  
— Ты никогда не хочешь поговорить. Я слышу от тебя только односложные ответы. С тобой невозможно общаться.

— Да, — бормочет он себе под нос. — С тобой зато хорошо общаться!  
— Да-да, другого от тебя не услышишь!

Когда дверь захлопывается за спиной сына, вы садитесь в свое любимое кресло, кляня переходный возраст и невозможность общения, и рассуждая о том, как трудно быть родителем в наши дни. Как вы устали! А он просто зомби с заклеенным ртом. Он восстает против любой попытки общения.

Что ж, все подростки немного странные. Правильно? Итак, оправдавшись перед собой, вы устраиваетесь перед телевизором и включаете видеомэгафон. И через несколько минут дискомфорт, оставшийся в вашем сердце, проходит.

А в душе вашего сына борьба тем временем продолжается. Он чувствует свою вину за неумение общаться. А его проблемы так сложны. Ему плохо как никогда, и не с кем этой болью поделиться.

С течением времени цена таких утешек со „счета цельности» становится огромной. Вы кирпич за кирпичом выстраиваете вокруг своего сердца стены самооправдания. И ваш сын выстраивает вокруг своего сердца стены, защищающие его ранимые чувства и глубинные потребности. Общение между вами становится поверхностным, сдержанным, быстро переходящим во взаимные обвинения, которые служат вам и ему оправданием собственных поступков. Вы живете в сложной паутине дискомфорта и душевной боли, образовавшейся из-за того, что вы не слушаете шепот вашей совести и не действуете соответственно.

Мы гораздо больше устаем от напряжения и последствий внутренней дисгармонии — невыполнения того, что совесть велит нам делать, — нежели от самого тяжелого труда. И когда мы бежим от этого напряжения, заполняя свою жизнь делами из Квадранта III, которые мы заставляем себя признать важными, или укрываясь в Квадранте IV, оно, это напряжение, лишь усиливается. На самом деле многое из того, что мы называем „стрессом» — чувство нехватки времени, ощущение безысходности, непреодолимого внешнего давления, — является, по существу, проблемами внутреннего диссонанса. Даже в самые напряженные мгновения жизни нам кажется, что легче жить с вопросами, нежели с ответами. Пока есть вопросы, пока мы остаемся в сомнениях, пока мы ведем внутреннюю борьбу, мы не отвечаем за то, что делаем, не отвечаем за результаты. Поэтому мы дни, недели, месяцы, годы предпочитаем нежиться на перине рассудочной лжи, придуманной нами только для того, чтобы избежать простых действий, которые приведут нас к гармонии с законами, правящими качеством жизни.

Чтобы научиться проявлять цельность, просто перестаньте играть с собой в детские игры. Учитесь слушать, в том числе свою совесть, свою собственную реакцию. В то самое мгновение, когда вам хочется сказать „да, но...», поправьте себя на „да, и...» Не ищите оправданий. Не ищите рациональных причин для отказа. Просто делайте то, что велит

вам совесть. Рассматривайте каждое веление совести как приглашение в большей мере настроиться на фундаментальные Законы жизни. Отлайте, реагируйте... Слушайте, реагируйте...

### 3. Действуйте мужественно

Легко говорить о мужестве, когда речь идет о драматических, необыкновенных событиях вроде доставки секретного пакета через линию фронта, смертельной болезни или спасения ребенка из горящего дома. Но величайшее мужество порой необходимо и в те мгновения, когда вы принимаете повседневные решения, когда вы делаете паузу между стимулом и реакцией.

Огромное мужество требуется, чтобы стать „переходным» человеком, чтобы остановить передачу из поколения в поколение таких негативных тенденций, как склонность к наркотикам или алкоголю, и решить действовать на основе принципов человеческого достоинства и уважения. Мужество необходимо для того, чтобы быть честным перед собой, чтобы исследовать свои глубинные мотивы, чтобы отказаться от самооправданий, мешающих вам быть верным своему лучшему „я». Мужество требуется и для того, чтобы жить принцип-центричной жизнью, зная, что принимаемые вами решения могут оказаться непопулярными и не понятыми другими людьми. Мужество нужно, чтобы понять, что вы выше своего настроения, выше своих мыслей и что вы можете их контролировать.

*Ребекка: Я как-то решила принять участие в недельном семинаре. Я четко представляла себе, чего я намерена добиться, особенно в части, касающейся некоторых личных целей из Квадранта и, над которыми я планировала поработать между занятиями семинара и после них.*

*Но в первый же день, когда меня попросили скоординировать некоторую работу среди участников семинара, я ощутила противоречие со своими потребностями. В глубине души я понимала, что, выполняя это поручение, я бы помогла другим участникам семинара достичь успеха, и это вполне гармонизировало с моими ценностями и принципами. Чем больше я думала об этом, тем больше понимала, что должна согласиться, но с другой стороны, я испытывала раздражение из-за того, что мое участие в семинаре с самого начала складывалось не так, как я ожидала.*

*Я все-таки согласилась выполнять эту работу... и надела на себя ярмо. Я суешила и тревожилась, металась от одного вопроса к другому, пытаясь удовлетворить потребности каждого и чувствуя нарастающее Раздражение оттого, что у меня совершенно не оставалось времени, чтобы делать то, чем я первоначально планировала заниматься.*

*Терзаясь этими негативными чувствами, я в какой-то момент остановилась и сказала себе: „подожди минутку! Ты не должна жить в постоянном раздражении. Ты приняла решение делать то, что тебе кажется необходимым, но это не значит, что ты должна страдать от всех этих тревог и напряжения. Ты можешь изменить свой выбор».*

*Я сделала глубокий вдох и решила выбрать свой собственный ответ на сложившуюся ситуацию. Я решила просто изгнать все эти тревоги, заботы, беспокойства о том, что что-то не сделано, я мысленно повто-*

рjala: „Я выбираю другое! я выбираю другое!»

*И вдруг я почувствовала, как беспокойство и раздражение покидают меня, а их место занимает твердая решимость мужественно преодолеть все свалившиеся на меня испытания, делая то, что, по моему мнению, необходимо делать, и мысленно посылая подальше все остальное.*

*Это было не одноразовое решение. Мне неоднократно пришлось возвращаться к нему в течение недели, когда начинала чувствовать, что стресс и беспокойство вновь подкрадываются ко мне, ведь они очень легко могут засосать человека, стоит только расслабиться всякий раз в такой ситуации я останавливала себя и говорила: „я выбираю другое!» И с каждым разом я ощущала в себе все большую силу.*

*Первое время я считала почти предосудительным называть эти поступки мужественными. Но чем больше я думала об этом, тем глубже понимала, что для того, чтобы в момент выбора просто делать то, что считаешь должным, отказываясь от всех оправданий, резонов, от мыслей „если бы только», которые грозят перевесить решимость, требуется немалое мужество.*

*Оглядываясь назад, я понимаю, что, если бы я отказалась от того задания, то всю неделю семинара ощущала бы раздвоенность и неудовлетворенность, а так мой опыт оказался еще более полезным, обновляющим и удовлетворяющим, чем я даже могла надеяться.*

Философ Ралф Эмерсон говорил: „Когда мы проявляем упорство, занимаясь каким-то делом, делать его постепенно становится все легче, и не потому, что меняется природа этого дела, а потому, что растет наше умение». Учась спрашивать с намерением, слушать без самооправданий и действовать с мужеством, мы наращиваем свою способность жить принцип-центричной жизнью.

Если вы регулярно слушаете голос совести и поступаете в согласии с ним, это становится фундаментальной привычкой сердца. Мы отбрасываем прочь самооправдания, избавляемся от чувства страха и вины, мы больше не испытываем неуверенности, мы ощущаем душевный покой и живем в полной убежденности, что мы действительно день за днем, минуту за минутой уделяем главное внимание главным вещам. Искреннее (а не привитое социальными сценариями) чувство вины становится нашим учителем, нашим другом. Подобно устройству наведения, которое подает предупреждающий сигнал, когда самолет сбивается с курса, чувство вины предостерегает нас о том, что наша жизнь теряет ориентацию на принципы „точного севера», которые обеспечивают важные для качества жизни результаты. Ошибки тоже становятся нашими учителями. Когда мы все больше узнаем о „точном севере», наша жизнь становится восходящей спиралью роста.

## ПРОСВЕЩЕНИЕ СЕРДЦА

Просвещение сердца — это исключительно важное дополнение к просвещению ума. Американский просветитель Джон Слоун Дикки писал: „Цель просвещения — не только наполнить человека знаниями, но и развить в нем совесть. Нарращивать знания, не создавая при этом некой направляющей силы, которая будет руководить использованием

этих знаний, — бессмысленная затея; Знания, оторванные от совести в конечном счете рассеются без толку».

Просвещение сердца — это процесс развития внутренней мудрости. Вы учитесь синергично использовать все четыре уникальных человеческих дара, чтобы в момент выбора действовать целно.

Процесс организации Квадранта II оказывает значительную помощь в воспитании этой внутренней мудрости:

- Один из наиболее эффективных способов использования промежутка между стимулом и реакцией — это создание формулы предназначения. Эта формула становится своего рода ДНК для всех других решений, которые мы принимаем.
- Недельное планирование дает нам возможность связать полную картину с реальностью момента с помощью перспективы, позволяющей в момент выбора удерживать фокус внимания на важном.
- Оценка, осуществляемая в конце недели, помогает нам увидеть время как цикл учебы и роста, а не как линейную меру хроноса.  
Это позволяет нам учиться на своем опыте и улучшать качество принимаемых нами решений.
- „Заточка пилы» повышает качество наших решений, обеспечивая обновление во всех измерениях нашей жизни (об этом речь пойдет ниже).

## Физическое измерение

В результате многих исследований было выявлено мощное негативное воздействие усталости и болезней на эффективность принимаемых нами решений. Как сказал Вине Ломбарди, „усталость превращает нас в негодяев». Когда мы утомлены или больны, мы в большей мере склонны действовать реактивно. Промежуток между стимулом и реакцией существенно сужается и при злоупотреблении алкоголем или наркотиками.

Физическая „заточка пилы» — физкультура, правильное питание, адекватный отдых, регулярные посещения врача — существенно повышает вероятность принятия хороших решений в момент выбора. Она также расширяет количество доступных вариантов, поскольку крепкое здоровье становится практически неисчерпаемым ресурсом. Тело для нас — важнейшая сфера заведования; это инструмент, с помощью которого мы работаем над выполнением всех других своих обязанностей.

Интеллектуальное измерение Качественное интеллектуальное обновление расширяет наши знания и кругозор в моменты принятия решений. Мы в свое время провели анализ всей вышедшей за двести лет американской литературы, посвященной успеху- Книги, вышедшие в последние пятьдесят лет, являются по существу отражением Этики личности, которая весьма поверхностно отображает успех как нечто определяемое личностными качествами человека и техническими приемами. Эта литература порождает иллюзорную парадигму успеха, которая не способна помочь людям достичь надежных результатов, влияющих на качество жизни.

Но, выходя за пределы этой ограниченной парадигмы, мы можем увидеть, что до появления литературы посвященной Этике личности, существовала столетиями старая литература, базировавшаяся на Этике характера, которая утверждала, что наиболее важными составляющими успеха являются такие качества, как честность, цельность, скромность, верность, справедливость, терпение и мужество. Литература Этики характера доносила до нас мудрость веков, мудрость других цивилизаций, которые тоже признавали эти истинные принципы успеха. Интересно отметить, что в литературе, посвященной управлению временем, часто повторяется идея о том, что „время есть жизнь». Однако эта литература наполнена сведениями о быстродействующих технических приемах, представление о характере напрочь отсутствует.

Изучая историю цивилизаций, мы видим, какие последствия ждали те общества, которые жили в соответствии с принципами „точного севера»... и те, которые Жили иначе. Вспомним видеоролик с апельсином: близкий план порождает замешательство, дезориентацию, но когда камера удаляется, мы начинаем видеть вещи „в перспективе». И эта перспектива — осознание тех сил, которые уведут нас все дальше от направления „строго на север», — кардинально меняет наш образ мышления относительно того, как нам распорядиться своим временем.

- Прибегаю ли я к быстродействующим решениям, чтобы успеть сделать больше за меньшее время, или я не жалею времени на укрепление отношений и решение более важных в долгосрочной перспективе вопросов?
- Пытаюсь ли я удовлетворить свою потребность в общении, обсуждая с коллегами недостатки своего босса... или я основательно укрепляю отношения с окружающими, сохраняя лояльность к отсутствующим и обсуждая разногласия лицом к лицу с оппонентом?
- Говорю ли я автоматически „Да», когда начальник просит меня поработать в выходные, или я пытаюсь найти альтернативное решение, которое удовлетворит и его, и мои потребности?
- Двигаюсь ли к намеченной цели, работая над запланированным проектом и отталкивая от себя тех, кто отвлекает меня просьбами о помощи, или я признаю возможность улучшить качество жизни другого человека одновременно с качеством своей жизни, помогая ему решить какую-то проблему?

Настоящее интеллектуальное обновление позволяет нам в моменты выбора выйти за пределы ограниченной мудрости нашего окружения и помогает прояснять и тренировать мышление.

## Духовное измерение

Обновление в духовном измерении обостряет наше чувство предназначения, которое существенно влияет на повседневное принятие решений. Одним из важнейших элементов литературы мудрости является идея о том, что жизнь каждого человека есть часть некоего целого. Видим ли мы это целое как жизнь после смерти, как повторяю

щиеся жизненные циклы или как передачу наследия из поколения в поколение, эта ориентация на более полную картину помещает испытания повседневной жизни в широкий контекст предназначения.

Как замечает в своей книге „В погоне за счастьем» психолог Дэвид Майерс, очень многие исследования свидетельствуют о том, что люди, ориентирующиеся в своей жизни на эту полную картину, — как правило, люди более счастливые, более удовлетворенные, более творческие. Он также утверждает, что, вопреки распространенному представлению, для счастливых людей характерна некоторая форма религиозной веры или убежденность в существовании смысла жизни и что люди, которые делают финансовые пожертвования в церкви, склонны быть более щедрыми и в других филантропических мероприятиях.

„Религиозное сознание, кажется, расширяет кругозор человека, выводя его за пределы маленького личного мирка. Оно культивирует идею о том, что мои таланты и богатства — это не заработанные мною дары, которыми мне доверено заведовать».

Но Майерс также отмечает, что многие из опрошенных им жителей Соединенных Штатов не считают себя людьми религиозными и, тем не менее, уделяют много времени раздумьям о смысле жизни. Видя последствия ориентированной на потребление эгоцентричной жизни, материалистической парадигмы хроноса, многие начинают пристальнее всматриваться в свою жизнь и искать возможности изменить ситуацию.

Обновление в духовном измерении — медитации, молитвы, религиозная деятельность, альтруистическое служение, изучение литературы мудрости и священных писаний, анализ личной формулы предназначения, — помогает нам удерживать перед собой полную картину и сохранять ориентацию „строго на север». Это обновление играет важнейшую роль в просвещении сердца. Оно является основой при определении того, что для нас „главное», наделяя нас страстью и способностью подчинять менее важное более важному. Оно помогает нам в моменты выбора выйти из-под мощного влияния срочности и желания получить мгновенное вознаграждение.

## Социальное измерение

В разделе III „Синергия взаимозависимости» социальное измерение будет рассмотрено нами подробнее. Но на данном этапе мы должны понять, каким образом наше отношение к самим себе влияет на отношения с другими людьми и насколько это важно для просвещения сердца.

*Ребекка: Несколько лет назад со мной произошел случай, благодаря которому я с предельной ясностью увидела, чем грозит нарушение веление совести. В то время я еще почти не занималась писательской деятельностью, ограничиваясь ролью молодой матери — все мое время занимало воспитание детей-дошкольников, проблемы здоровья и некоторые другие заботы. Однажды я зашла в книжный магазин и обнаружила на полке книгу, написанную женщиной, которую я хорошо знала, и с которой мы дружили несколько лет назад.*

Удивление быстро сменилось недоверием, как это она смогла написать книгу? Она активно занималась общественной деятельностью, на ее плечах лежало столько забот о доме и семье. Как она ухитрилась найти время для книги?

Листая эту книгу, я все больше погружалась в самооправдания, поиски причин, почему она может, а я нет. „Она, вероятно, нанимает няню для присмотра за детьми. Наверное, денег куры не клюют. Они, должно быть, всей семьей каждый день ходят по ресторанам, так что ей не приходится готовить обед. И в ней столько Энергии, она, должно быть, и дня не проболела в своей жизни. Если бы ей мои заботы, она не смогла бы написать книгу».

Мои мысли бежали дальше, и я задумалась о вещах, о которых раньше не было времени даже вспомнить. Мне казалось, что каждая из книг, стоявших на магазинных полках, взывала ко мне: „Почему ты не прочла меня?» И очень скоро мои мысли спутались в мешанину безнадежности, жертвенности, раздражения. Я почти злилась на свою идеальную подругу, а также на всех людей и обстоятельства, которых я считала виновными в своей ситуации.

Я вышла из магазина, села в машину и несколько минут просидела в раздумьях. Этот опыт потряс меня, потому что моя реакция казалась мне самой не характерной. Обычно я искренне радуюсь успехам других людей.

В глубине души я понимала, что такая реакция была явно непропорциональной. Я знала, что должна быть какая-то подспудная причина для столь сильных эмоций и решила найти ее. Я постаралась пробиться сквозь все негативные мысли, обвинения, злобу и честно заглянуть в свое сердце.

И тогда я пережила одно из тех чудесных и в то же время несущих боль озарений, которые внезапно позволяют человеку увидеть все как есть. На самом деле я не злилась на свою подругу. В ее жизни просто было Кое-что, чего не было в моей, но, как я теперь понимала, должно быть, я увидела ее достижения как зеркальное отражение своих собственных слабостей. И увидев себя в этом зеркале, я стерла изображение.

Я знала, что эта женщина — чудесная мать. Для меня материнство было тяжелым испытанием, и я видела, как контрастирует ее потрясающее терпение и позитивный настрой с моей некомпетентностью. И ей еще хватало времени заниматься таким важным и достойным делом вне дома. Я знала, что тоже обладаю писательским талантом, но я попросту не была достаточно продуктивной при выполнении других своих обязанностей, чтобы найти время для написания книги.

Я упрекала ее в финансовом благополучии только потому, что наше собственное финансовое благополучие сдерживалось неумением обращаться с деньгами, неудачные шаги, предпринятые нами в первые годы супружеской жизни, завели нас в долги. И это долговое бремя мешало осуществить многое из того, чего мне хотелось добиться в жизни.

Моя подруга имела хорошее здоровье, но не это было проблемой. Проблемой было то, что я знала, что должна регулярно заниматься спортом, но не делала этого.

Если бы я занималась в своей жизни тем, чем нужно было заниматься, у меня вообще не возникли бы подобные негативные чувства. Успех моей подруги был бы для меня радостью.

*Я понимала, что не могу целкнуть пальцами и в одночасье изменить свою Жизнь. Но я, по крайней мере, знала теперь, что корнем проблемы был тот факт что я не уделяла главное внимание главным в моей Жизни вещам и я знала, что это еще можно исправить.*

„Люди словно не видят, — писал Эмерсон, — что, выражая свое мнение об окружающем мире, они раскрывают свой характер». Одна из лучших возможностей просветить сердце — взглянуть на свои отношения с окружающими, потому что наши отношения с другими людьми являются, в сущности, отражением нашего отношения к самим себе.

Когда мы не слушаем свою совесть, мы склонны винить других людей, пытаемся оправдать свой внутренний диссонанс. Когда в нас нет чувства предназначения и принципов, мы склонны сравнивать свои достижения с достижениями окружающих, а не со своим собственным потенциалом. Мы утверждаемся в сравнительном мышлении и менталитете односторонней победы. Мы становимся эгоцентричны. Мы накладываем собственные мотивы на поступки других людей. Мы воспринимаем их достоинства и недостатки в той мере, в какой они влияют на нашу жизнь. Мы позволяем их недостаткам властвовать над нами.

Когда члены семьи, коллектива, общества занимаются взаимными обвинениями, это свидетельствует о том, что эти люди не живут в гармонии с собственными внутренними побуждениями, они ищут спасения в фантазиях, они думают, что проблема „где-то там» и что кто-то должен прийти и решить ее.

В Притчах сказано: „Больше всего хранимого храни сердце твое, потому что из него источники жизни». Переходя к разделу, посвященному взаимозависимой действительности, мы должны взять с собой четкое осознание того, как наша цельность влияет на взаимоотношения с другими людьми.

## ЧТО ДАЕТ ЖИЗНЬ ПО СОВЕСТИ

Люди, которые прислушиваются к своей совести и живут по ней, не нуждаются в мимолетном удовлетворении наркотического пристрастия к срочности. Им не нужно нравиться другим людям, они не ищут чувства безопасности в том, чтобы быть занятым хоть чем-нибудь каждую минуту, и, однако, они достигают глубокого удовлетворения, даже в минуты труднейших испытаний, и вечером ложатся спать в уверенности в том, что за день они сделали все самое важное, что могли сделать. Они испытывают душевный покой и наслаждаются качеством жизни. Они не тратят время на самооправдание, на внутреннюю борьбу. Они не винят других людей или внешние обстоятельства в том, что Происходит с ними. Они обладают почти священным чувством заведования во всех своих ролях — чувством, что они отвечают за улучшение качества жизни всех людей. Они крепки в минуты испытаний. Их „личный счет цельности» сбалансирован.

Поразительно то, что мы, зная обо всех негативных последствиях Непослушания велениям совести, все же часто идем на это.



*Стивен: недавно я выступал в одном крупном канадском городе и, возвращаясь домой, сел у дверей гостиницы в такси. Швейцар сказал водителю: Доктор Коей желает ехать в аэропорт». Таксист решил, что я врач и начал рассказывать мне о своих проблемах со здоровьем, я пытался объяснить ему, что я доктор иного рода, но он не слишком хорошо знал английский и не понимал меня. Я решил просто слушать.*

*Чем дальше он описывал мне свои проблемы, тем больше я убеждался, что проблемы, о которых он говорил, были, в сущности, порождением недостаточной цельности характера. Он вел двойную жизнь, полную лжи и мошенничества, боязь попасть в полицию в буквальном смысле сказывалась на его здоровье, я сидел на заднем сиденье, не имевшем ремней безопасности, а он мчался по шоссе и рассказывал мне о своих проделках.*

*Когда мы приехали в аэропорт, он сказал:*

*— Надо искать следующие заказ, я не собираюсь следовать их правилам и ждать два часа. Я знаю, где получить заказ. — затем его лицо омрачилось. — Но если полиция меня поймает — будет беда. Я потеряю лицензию. Что вы об этом думаете, доктор?*

*Я сказал:*

*— Вам не кажется, что главный источник всех этих проблем в том, что вы действуете вопреки своей совести? Ведь вы внутренне понимаете, что вы должны делать.*

*— Но так не заработаешь на хлеб<sup>9</sup>.*

*— А где же ваша вера? Вложите веру в принципы цельности, и вы обретете душевный покой и мудрость. Мне показалось, что мои слова тронули его.*

*—Думаете, это поможет?*

*— я точно знаю, что это поможет, но вы должны дать себе твердое обещание. Представьте себя живущим в соответствии с фундаментальными законами жизни, которые являются основой всякой цивилизации. Не обманывайте. Не лгите. Не крадите. Относитесь к людям с уважением.*

*—Вы действительно думаете, что это поможет?*

*—Я знаю, что это поможет.*

*Кончилось тем, что он отказался взять у меня чаевые и на прощание обнял меня.*

*— Я сделаю это. Я уже чувствую себя лучше!*

Люди это знают. Где-то в глубине души они понимают, что нужно делать, и они знают, что это улучшит качество их жизни. Самое трудное состоит в том, чтобы развить в себе характер и компетентность и научиться прислушиваться к внутреннему голосу и поступать в соответствии с его велениями — действовать целно в момент выбора.

## ЦЕЛИ КВАДРАНТА II, СКРЕПЛЯЮЩИЕ ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА

- При постановке недельных целей делайте паузу и устанавливайте контакт со своей совестью. Наблюдайте как бы со стороны за своим вовлечением в этот процесс. Подумайте, как ощущается эта связь, когда на вас не давит срочность момента. Поработайте над тем, чтобы использовать этот опыт в повседневных ситуациях, когда требуется принять решение.

- Придумайте вопрос, который вы будете задавать себе в моменты выбора. Анализируйте его с утра и несколько раз в день. Работайте над тем, чтобы для вас стало привычкой делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией и задавать себе этот вопрос.

- Каждое утро анализируйте свой „личный счет цельности». Отмечайте на протяжении дня все „приходы» и „расходы» при каждом контакте с совестью,

- Продумайте как следует этот трехступенчатый процесс:

*Спрашивать с намерением слушать без самооправдания, действовать с мужеством*

Поставьте перед собой цель проходить все этапы этого процесса всякий раз, когда вы сталкиваетесь с выбором.

- Разберитесь, как вы обычно реагируете в моменты выбора. На протяжении дня отслеживайте ситуации, когда вы делаете паузу и восстанавливаете контакт с совестью, о Хотя бы в одной ситуации каждый день останавливайтесь и анализируйте факторы, которые воздействуют на вас, такие как срочность, приоритеты окружающих, усталость, ожидания (ваши и чужие) и сценарии. Чувствуете ли вы, что ваша реакция на эти факторы меняется, когда вы уделяете время их анализу?

- Оцените свой опыт. Один из наиболее эффективных способов укрепить цельность в момент выбора — учиться на своем опыте взаимодействия с совестью. Это процесс становления — нечто, требующее практики. В следующей главе мы конкретнее поговорим о том, как лучше оценивать события, которые происходят в вашей жизни, в рамках процесса организации Квадранта II.

## УРОКИ ЖИЗНИ

*Пока вы, живы, учитесь жить.*

СЕНЕКА

*Роджер: Когда я несколько лет назад консультировал в Нью-Йорке крупную корпорацию, мне довелось поработать и подружиться с одним психологом. От него я услышал историю о том, как он и его коллеги работали с крысами в лабиринте. Они запускали крысу в лабиринт с одного конца, а в другом конце помещали еду и наблюдали за тем, как крыса рыщет по лабиринту, пока, наконец, не добирается до съестного. Когда они в следующий раз запускали крысу, она блуждала уже меньше и находила еду быстрее. Проходило немного времени, и крыса проскакивала через лабиринт и хватала добычу за несколько секунд.*

*Потом еду убрали. Некоторое время после этого крыса всякий раз, когда ее запускали в лабиринт, кратчайшим путем добиралась до другого конца лабиринта, где раньше лежала еда, но очень скоро она поняла, что еды там больше не будет, и перестала ее искать.*

*„В этом разница между крысами и людьми, — сказал мне мой друг психолог. — крысы останавливаются!“*

Хотя рассказ этот может показаться забавным, суть его весьма серьезна. Мы очень часто крутимся как белки в колесе, придерживаясь совершенно бесполезных привычек. Мы из недели в неделю занимаемся одним и тем же: охотимся на одних и тех же аллигаторов, боремся с одними и теми же недостатками, повторяем одни и те же ошибки. Мы фактически не учимся на своем опыте. Мы не останавливаемся, чтобы спросить себя: „Какой урок я могу извлечь из этой недели, чтобы следующая неделя не стала повторением предыдущей?“

### ОЦЕНКА: ЗАВЕРШЕНИЕ ЦИКЛА

Ценность недели не ограничивается тем, что мы успели, сделать за эти семь дней; она состоит также в том, чему мы научились и чем стали за это время. Поэтому никакая неделя не будет полной без своего рода оценки, которая позволит нам проанализировать прожитое и достигнутое.

Оценка — это последний — и первый — шаг цикла жизни и учебы, образующего восходящую спираль роста. Он возвращает нас к началу процесса, но на более высоком уровне. Извлекая уроки из своей жизни, мы оказываемся лучше подготовленными к анализу своего предназна-

чения и своих ролей, к постановке целей, к созданию планов на следующую неделю, к тому, чтобы действовать с большей цельностью в цемент выбора. Так вот, планируя, действуя, оценивая... планируя, действуя, оценивая... и снова планируя, действуя, оценивая, мы превращаем цели нашей жизни в сменяющие друг друга циклы учебы и роста.

„Внимательно прислушивайтесь к своему сердцу, — сказал один неизвестный автор, — ибо после каждого поступка в вас рождается что-то новое».

„Что мне нравится в опыте, — писал К.С. Льюис, — так это его честность... Вы можете сами обманывать себя, но опыт вас не обманет».

## Планирование



Этот цикл жизни и учебы соответствует духу *кайдзен* (японское слово, обозначающее дух непрерывного совершенствования) и прямо противоположен западному менталитету „пока не сломалось, чинить не надо». Это следование совету Сенеки: „Пока вы живы, учитесь жить» — преломление на личную основу „пятой дисциплины» Питера Сенд-жа, посвященной эффективной учебе организаций:

*„Настоящая учеба проникает в самое сердце человека. Через учебу мы заново узнаем себя. Через нее мы обретаем способность делать то, чего раньше делать не умели. Учеба расширяет нашу способность создавать, быть частью процесса расширенного воспроизводства. Каждый из нас испытывает неистребимую тягу в такой учебе».*

Признание важности процесса оценки отражено в том, что часто называют Циклом роста или Циклом оценки, вариации которых используются „Движением тотального качества» и другими теориями, фокусирующими внимание на совершенствовании и росте. Оценивая каждую прожитую неделю, мы развиваем самосознание, просвещаем совесть и укрепляем эффективные привычки сердца.

### КАК ОЦЕНИТЬ НЕДЕЛЮ

Оценку можно производить в личном дневнике или на обратной стороне недельного планировщика, когда вы заканчиваете одну неде-

лю и готовитесь планировать следующую. В этом деле вам может помочь список вопросов, которые вы заносите в органайзер и прорабатываете на протяжении каждой недели, прежде чем начать процесс организации Квадранта II на следующую неделю. Вероятно, вам следует ограничиться пятью или шестью вопросами. Вы можете выбрать несколько таких вопросов из следующего списка:

- Каких целей я достиг?
- Что помогло мне достичь **этих** целей?
- С какими испытаниями я столкнулся?
- Как я их преодолел?
- Достигая этих целей, наилучшим ли образом я распорядился своим временем?
- Сосредоточение на этих целях не помешало ли мне увидеть неожиданные возможности лучше распорядиться временем?
- Увеличила ли мой „личный счет цельности» реализация этих целей?
- Каких целей я не достиг?
- Что помешало мне их достичь?
- Позволили ли мне решения, которые я принимал, распорядиться временем лучше, чем я планировал первоначально?
- „Приход» или „расход» с моего „счета цельности» повлекли **мои** решения?
- Какие нереализованные цели мне следует перенести на следующую неделю?
- Уделял ли я время на обновление, размышления, укрепление приверженности взятым на себя обязательствам?
- Уделял ли я время на ежедневную „заточку пилы»?
- Как время, потраченное на обновление, повлияло на другие аспекты моей жизни?
- Каким образом я применил характер и компетентность, обретенные в рамках одной роли, в других ролях?
- Какие принципы мне удалось или не удалось применить на протяжении недели? Какие последствия это имело?
- Сколько времени я провел в Квадранте II? В Квадранте I? В Квадранте III? В Квадранте IV? Какие уроки я извлек из прожитой недели в целом?

При проработке этих вопросов важно пользоваться внутренним компасом — быть до конца честным, использовать самосознание, совесть, независимую волю и творческое воображение при рассмотрении возможностей позитивных перемен и их реализации.

## НЕДЕЛЯ КАК ЧАСТЬ БОЛЬШЕГО ЦЕЛОГО

Каждую неделю полезно рассматривать в связи с другими неделями. Возможно, вам следует осуществлять ежемесячную или ежеквартальную оценку своей жизни, задавая себе такие вопросы:

- Какие характерные черты успеха или неудачи я наблюдаю в постановке и достижении целей?
- Я ставлю перед собой реалистичные, **во** трудные цели?
- Что мешает мне достигать целей?

- Какие стили поведения или методы можно было бы улучшить?
- Нет ли у меня нереалистичных, недостижимых ожиданий? Как их можно было бы изменить?

*Ребекка: Несколько лет назад я ощутила глубокую потребность в некотором личном обновлении. Роджер согласился каждый день побыть дома с детьми, а я в одиночестве поселилась в гостинице, где могла основательно перечитать свои личные дневники. Это был просветляющий опыт. Я смогла вновь пережить многие мгновения своей жизни, которые я глубже поняла, благодаря расстоянию, отделявшему меня от семьи. Но самым полезным оказалось то, что я смогла увидеть в своей Жизни повторяющиеся мотивы, которые невозможно разглядеть, переживая их изо дня в день, этот обзор позволил мне обрести жизненную ориентацию, в которой я нуждалась, и я вернулась домой с глубоким пониманием того, что является самым важным в моей жизни.*

*Я обнаружила, что регулярная оценка прожитой жизни и обновление — необходимая часть нашей учебы, извлечения жизненных уроков. Это время, выделяемое на анализ и пересмотр формулы предназначения, на размышления об отношениях с самыми дорогими людьми в моей жизни, на постановку контекстных целей в рамках каждой жизненной роли. Мы с Роджером обнаружили, что, занимаясь этим вдвоем, мы достигаем того же чувства обновления в нашей семейной жизни. Регулярно проводя время тет-а-тет и занимаясь анализом нашей совместной формулы предназначения, постановкой целей в рамках супружеских и родительских ролей, мы значительно улучшаем качество нашей жизни, укрепляем отношения и семью в целом.*

Регулярно повторяющийся процесс планирования, реализации и оценки помогает нам яснее видеть последствия наших решений и поступков. Это четыре уникальных человеческих дарования в действии. Это позволяет нам извлекать жизненные уроки и улучшать на их основе свою жизнь.

## **СИЛА ПРОЦЕССА**

Оглядываясь на последние шесть глав, вы можете понять, почему мы утверждали, что реальная сила процесса организации Квадранта II может проявиться лишь

тогда, когда вы глубже проникнете в его основы. Если вы походите на большинство людей, то ваш первоначальный опыт организации Квадранта II был, в сущности, опытом управления временем третьего поколения. Но теперь, когда вы обрели более глубокое понимание, вы сможете начать приближаться к четвертому поколению управления временем. Вы сможете каждую неделю проходить все этапы этого Процесса, больше понимая их смысл и достигая более значительных Результатов. Глубоко осознав эти шесть этапов и следуя им, вы сможете всегда уделять главное внимание главным в вашей жизни вещам:

- *Связь с предназначением* открывает вам доступ к горящему глубоко внутри вас «да!», порожденному осознанием того, что

является главным в вашей жизни, тем „да!», которое разжигает страсть и энергию и позволяет вам уверенно и спокойно говорить „нет» всему менее важному.

- **Анализ ролей** позволяет вам расчистить пути, по которым вы можете сбалансированным и синергичным образом заниматься главными вещами.

- **Определение целей** позволяет вам эффективно сосредотачиваться на том самом важном деле, которое вы можете сделать в рамках каждой роли для реализации своего предназначения. Это позволяет вам ставить принцип-центричные цели, которые приносят результаты, определяющие качество вашей жизни.

- **Планирование недели** позволяет вам „класть в банку», в первую очередь, „большие камни» — важные цели из Квадранта II, а остальные вопросы распределять вокруг них.

- **Проявление цельности** в момент выбора позволяет вам делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией и поступать целюно в каждый момент, когда перед вами стоит выбор.

- **Оценка** позволяет превратить цепочку переживаемых вами недель в восходящую спираль учебы и жизни.

Вы должны изменить ваш взгляд на вещи» перестав делать больше дел за меньшее время и начав эффективно, сбалансировано и синергично заниматься главным. Именно в этом состоит цельный, интегрированный подход к жизни, любви, учебе.

Но впереди нас ждет еще более богатый опыт. Он связан с синергией взаимозависимости — с полной реальностью нашей взаимосвязи с другими людьми. В следующем разделе мы рассмотрим ситуации, где эта синергия проявляется чаще всего и наиболее глубоко.

## СИНЕРГИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Мы перемещаемся во взаимозависимую реальность и сейчас просим вас остановиться и подумать о том, насколько сильно ваши отношения с другими людьми влияют на ваше время, и качество вашей жизни.

- Сколько времени вы тратите на решение необязательных кризисов из Квадранта I из-за недоразумений, взаимного непонимания и отсутствия ясности в отношении взаимных ролей и целей?
- Сколько времени вы тратите на пустые хлопоты в Квадранте III, удовлетворяя реальные или воображаемые потребности других людей, которые очень часто оказываются совершенно не важными для вас?
- Сколько времени члены вашей семьи или вашей организации тратят впустую на преодоление недоразумений, на взаимные обвинения, злословие, сплетни?
- Какая доля потенциала, который мог значительно улучшить качество вашего времени и жизни — талантов, творческих способностей и энтузиазма других людей, живущих и работающих с вами, остается невостребованной?

Большинство людей тратят значительную часть своего времени **на** общение и взаимодействие с другими людьми или исправление негативных последствий неудовлетворительного общения и взаимодействия. Эффективная взаимозависимость является ядром управления временем. Но традиционная литература практически игнорирует эту взаимозависимость либо трактует ее *транзакционным* образом. Этот транзакционный подход является порождением механистической парадигмы контроля и управления „вещами». Через призму этой парадигмы люди воспринимаются, по сути, как бионические трудовые единицы, которым мы даем работу, чтобы успеть сделать больше, или как препятствия, мешающие нам эффективно реализовывать свои планы.

Но взаимозависимость четвертого поколения не *транзакционна*; она *трансформационна*. Она буквально меняет тех, кто составляет ее часть. Она во всей полноте учитывает уникальность способностей каждого человека и богатый потенциал синергичных третьих аль-

-ернатив, значительно превосходящих по качеству все то, что человек может придумать в одиночку. Взаимозависимость четвертого поколения — это богатство отношений, увлекательные открытия, спонтанность жизни и глубокое удовлетворение, достигаемые, когда человек давится выше распорядка, радость совместного созидания того, чего прежде не существовало. Через объединение энергии и талантов многих людей взаимозависимость позволяет сместить точку опоры, значительно увеличивая длину рычага и обеспечивая тем самым рост продуктивности и творчества.

В этом разделе мы глубже заглянем во взаимозависимую природу жизни и увидим, как характер и компетентность влияют на нашу способность сотрудничать с окружающими людьми в разных жизненных измерениях. Мы поговорим о том, как достигать синергии во взаимодействии с другими людьми через такую деятельность из Квадранта II, как формирование общей перспективы и составление наполняющих силой и энергией соглашений о заведовании. Мы посмотрим, как создать общий компас, который поможет вам сформировать команды взаимодополняющих участников, где сильные стороны каждого из них будут использоваться на все сто, а слабые окажутся несущественными. Наконец, мы поговорим о путях и возможностях расширения нашей дееспособности, власти, полномочий, что является главным средством подготовки и профилактики в Квадранте II. Вы увидите, как, действуя изнутри, можно не только расширить собственную дееспособность, нарастить силы, но и в большей мере влиять на окружающих вас людей

— родных, друзей, сотрудников, — подталкивая их к большим достижениям.

Если вы в своей жизни исповедуете независимый стиль или по какой-то другой причине предпочитаете не вникать во все эти сложности, вы вольны перейти сразу к разделу IV. Но мы настоятельно рекомендуем вам изучить эту жизненную сферу, почти полностью игнорируемую традиционными подходами к управлению временем. Вы поразитесь тому, как сильно проблемы и потенциальные возможности взаимозависимости влияют на ваше время и качество вашей жизни.

## ВЗАИМОЗАВИСИМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

*Взаимозависимость является таким же идеалом для человека, как и самодостаточность. Человек — социальное существо.*

ГАНДИ

Переходя к рассмотрению взаимозависимой реальности, мы хотим попросить вас задуматься о том, что вы определяете как „главное» в своей жизни. Много ли из этого главного связано с вашими взаимоотношениями с другими людьми?

Судя по нашему опыту, практически все, что человек считает важным для себя, так или иначе имеет отношение к окружающим его людям. Даже тех, кто считает самым важным собственное здоровье или экономическую безопасность, эти вещи интересуют, как правило, не сами по себе, а, скорее, как ресурсы, возможность наслаждаться более полноценной жизнью со своей семьей или друзьями. Наибольшую радость и наибольшую боль в нашей жизни доставляют нам отношения с окружающими.

Реальность такова, что **качество жизни, по природе своей, взаимозависимо.**

Наши роли взаимозависимы — мы мужья, жены, родители, друзья, начальники, подчиненные, сотрудники, коллеги, члены общества, граждане. Практически в каждой из этих ролей качество жизни напрямую зависит от отношений хотя бы с одним человеком.

Наши достижения взаимозависимы. Хотя, анализируя исторические факты, мы склонны говорить, что какой-то конкретный человек что-то изобрел или открыл, реальность такова, что никакие великие, свершения не осуществлялись в вакууме. Человек, которому воздаются все почести, обычно „стоял на плечах» многих людей, которые шли перед ним, расчищая путь, отыскивая и забраковывая неработающие варианты, пока, наконец, он не находил единственно верное решение.

Взаимозависима даже реализация наших фундаментальных потребностей и способностей.

**ЖИТЬ** — значит обладать физическим здоровьем и экономической безопасностью. Где бы мы сейчас были без врачей, больниц, пенициллина и медицинского страхования? Мы получаем зарплату только потому, что наша деятельность нужна другим людям. И мы тратим свою зарплату на вещи, олицетворяющие труд других людей.

**ЛЮБИТЬ** — понятие, взаимозависимое по определению. „Любовь становится любовью, только когда отдаешь ее». Любовь предполагает наличие отношений с другими людьми, обоюдную принадлежность; она базируется на одной из важнейших тем, наполняющих всю литературу мудрости — на Золотом правиле взаимности.

**УЧИТЬСЯ** — значит расти над собой, ощущать свой рост. Мы учимся, читая книги, написанные другими людьми, слушаем лекции, которые читают другие люди. Мы узнаем массу новых идей, взаимодействуя с окружающими, и многие из этих идей после переработки и развития в нашем мозгу становятся нашими идеями.

**Оставить наследие** — тоже по определению взаимозависимое понятие. Мы вносим свой вклад в жизнь общества, в жизни многих людей. Мир, в котором мы живем, является наследием тех, кто жил до нас, и те решения, которые мы принимаем, оставляют **свой** след для тех, кто будет жить после нас.

Реальность такова, что вместе мы живем лучше, чем по одиночке. Когда мы осознаем, что человек — не остров, что никакой человек не может обладать всеми талантами, всеми идеями, всеми возможностями обеспечить функции целого, к нам приходит скромность. Умение работать сообща, учиться друг у друга и помогать друг другу расти — важнейшая предпосылка качества жизни.

## ПАРАДИГМА НЕЗАВИСИМОСТИ

Несмотря на очевидную взаимозависимую реальность качества жизни, мы склонны воспринимать успех как независимое достижение, литература, посвященная управлению временем, по сути, поддерживает эту парадигму независимости. В той или иной форме в большинстве книг говорится, что „время есть жизнь», но предлагаемые навыки и приемы связаны исключительно с управлением „вещами». Люди рассматриваются, главным образом, как ресурсы для повышения эффективности нашей деятельности через ее делегирование или как препятствия, с которыми нужно уметь эффективно справляться, чтобы не выбиваться из графика.

Независимость, конечно, имеет право на существование. В промежутке между стимулом и реакцией независимость — это сила характера, это способность преодолеть влияние навязанных извне сценариев, социального мнения и других факторов, мешающих нам проявить принцип-центричную реакцию. Но независимость — не самоцель. Истинная независимость — это предтеча эффективной взаимозависимости и подготовка к ней. Это надежность характера, которая делает возможным доверие к нам.

Независимость играет свою роль, когда мы имеем дело с „вещами», и именно в этом величайшая ценность литературы, посвященной управлению временем. Она полна прекрасных идей и приемов, позволяю

ших нам управлять „вещами».

Но люди — не „вещи». Все мы, обладаем уникальными дарованиями и огромными возможностями самостоятельно действовать в этом Промежутке между стимулом и реакцией. И мы тратим существенную долю своего времени на взаимодействие с окружающими нас людьми в этой взаимозависимой реальности.

Кроме вопросов личной цельности, наши самые большие проблемы и самый высокий потенциал для решения вопросов управления временем и повышения качества жизни сосредоточены на этой взаимозависимой арене.

## ЦЕНА ПАРАДИГМЫ НЕЗАВИСИМОСТИ

Когда мы пытаемся удовлетворить свои потребности и реализовать способности, исходя из линейной, учитывающей только хронос парадигмы независимых достижений, наша жизнь порой уподобляется огромному шведскому столу. Время ограничено, и мы для достижения максимального удовлетворения должны успеть попробовать как можно больше. Мы перескакиваем с блюда на блюдо, хватая по кусочку, пытаясь объять необъятное. Мы становимся ненасытными пожирателями переживаний и ощущений.

*Мы спешим жить.* Поддержание здорового образа жизни требует слишком много времени и усилий, поэтому мы едим что попало, делаем, что в голову взбредет, сжигаем себя на работе и надеемся, что врачи позаботятся о нас. Экономическая безопасность воспринимается нами **как** извлечение максимальной прибыли, чего бы это ни стоило.

*Мы спешим любить.* Мы пробиваем путь кулаками, оставляя после себя сломанные судьбы и исковерканные жизни. Мы хотим пользоваться благами супружеской жизни, но не даем эмоционального обета жить полнокровной взаимозависимой жизнью, жить без оглядки на собственное эго, быть отзывчивым, непрерывно развивать свой характер. Мы рождаем детей, но не готовы уделять достаточно времени на их обучение и воспитание, на проявления любви, на то, чтобы выслушать **их**. Мы урываем кусочки от взаимоотношений с близкими нам людьми, **но** у нас нет времени, чтобы глубже понять и полюбить их.

*Мы спешим учиться.* У нас нет времени на глубокое общение, на осмысленное взаимодействие с окружающими. Учеба наша поверхностна, мы схватываем некоторые навыки, методы и практические приемы **без** понимания принципов, которые позволили бы нам эффективно действовать в самых разных ситуациях.

*Мы спешим оставить след.* Мы жертвуем несколько долларов на то, несколько долларов на это, и нам кажется, что мы внесли свой вклад, но этот вклад скоротечен. В нас нет чувства долга, цели и предназначения. Как отмечают многие социологи, эта торопливая парадигма Независимости порождает огромный дисбаланс в нашем обществе. Стремясь получить побольше золотых яиц, мы убиваем гусыню, которая ИХ несет. Мы так заняты потреблением, что не заботимся о своей производительной способности, и свидетельства тому есть во всем, что нас окружает — в национальном долге, в проблемах общественного здравоохранения, в мировой экономике, в неготовности Уоол-стрита

вкладывать средства в долгосрочное развитие. Отец современной науки о стрессе Ханс Селье сравнивает сосредоточение на независимых достижениях с „развитием раковой опухоли, самой страшной особенностью которой является то, что она заботится только о самой себе. Она высасывает соки из приотлившей ее ткани, пока не уничтожит эту ткань, и тем самым совершает биологическое самоубийство, поскольку раковая клетка не может жить вне организма, в котором начинается ее беспощадное эгоцентричное развитие». Мы, как общество, в каком-то смысле поднимаемся по лестнице, приставленной не к той стене. Мы живем иллюзией независимости, но эта парадигма не приносит желаемых нам качественных результатов.

Чтобы изменить результаты, мы должны изменить парадигму.

## ПАРАДИГМА ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Как учат нас принципы „точного севера», реальность такова, что мы составляем часть обширной, тесно взаимосвязанной живой экологической системы. Качество жизни взаимозависимо. Это совершенно полный, всеобъемлющий, 360-градусный взгляд на вещи, который представлен в виде диаграммы на следующей странице.

В центре располагается личностное измерение. Каждый человек — личность. Мы обладаем уникальными человеческими дарованиями и более или менее развитыми характером и компетентностью, позволяющими нам использовать эти дарования при реализации фундаментальных потребностей и способностей. Как личности, мы вступаем в отношения с другими личностями. Это межличностное измерение. Поддерживая такие отношения, мы сообща трудимся над выполнением определённых задач, представленных управленческим измерением. Мы координируем свою работу, отвечая коллективным чаяниям и целям, которые составляют организационное измерение. Все эти измерения находятся в контексте общества, в котором мы живем, и воздействуют на него.

Давайте рассмотрим некоторые приложения этой взаимозависимой реальности.



## 1. Всякое публичное поведение является, в конечном счете, личным поведением

Проблемы, наблюдаемые нами в семьях, организациях и обществах являются результатом решений, которые каждый отдельный человек принимает в промежутке между стимулом и реакцией. Когда эти решения подталкиваются сценариями или реакцией на срочность, они негативно сказываются на качестве жизни семей, организаций и общества в целом.

Например, рассмотрим супружескую жизнь. Если супруги не заплатили „полную цену», не изучили свой глубинный внутренний мир, их отношения поначалу могут складываться чудесно, но когда приходит время испытаний — рождение ребенка, финансовые затруднения, отношения с родителями, — им часто недостает характера и компетентности, чтобы взаимодействовать синергичным, позитивным образом. Они находят опору в своих сценариях, которые могут быть очень разными, и если эти сценарии не принцип-центричны, различия между ними постепенно поляризуются и со временем приведут к озлобленности и отчуждению.

С другой стороны, если супруги опираются на принципы, они склонны ценить разногласия, имеющие место между ними, и сообща работать над тем, чтобы глубже разобраться в своих сценариях и принципах „точного севера». Они стремятся найти синергичную третью альтернативу, максимально удовлетворяющую их обоих. Недостатки друг друга они воспринимают как повод помочь друг другу. Их интересует не *кто* прав, а *что* правильно. Они видят свою семью как фундаментальную ячейку общества и понимают, что укрепляя эту ячейку и воспитывая ответственных перед обществом детей, они укрепляют и общество в целом.

То же самое относится и к организациям. Одна из причин, почему инициативы тотального качества и программы расширения инициативы и полномочий сотрудников наталкиваются на такие трудности, состоит в том, что многие люди, пытающиеся проводить эти вопросы в организациях, не готовы заплатить полную цену и отталкиваться в своей работе от глубин своего внутреннего мира. Они зачастую слишком глубоко погрязли в сценариях независимости и конкуренции, которые были привиты им любовью родителей в раннем детстве, „кривой нормального распределения» в учебных заведениях, парадигмой „победа/поражение», свойственной миру спорта, или системой искусственного деления работников по рангу, принятой на многих предприятиях. Они могут быть совершенно искренни в своих усилиях, но не могут далеко отойти от своих глубинных парадигм.

Эдвард Деминг, которого многие считают главным авторитетом в «Движении тотального качества», говорил, что проблемы организаций в большинстве своем порождаются системами, а не людьми. Но ведь именно люди создают системы. Если люди приучены к менталитету состязательности, если они исходят из парадигмы независимости, учитывающей только хронос, если они не ведают, где находится „север», это отражается на результатах деятельности организаций и общества в целом.

Движение за тотальное качество и укрепление дееспособности в таких условиях приобретает привкус рекламной кампании, не способной привести к глубоким и устойчивым качественным изменениям, и

люди постепенно теряют к нему всякое доверие.

Тотальное качество на предприятии начинается с тотального личного качества. Укрепление дееспособности организации начинается с укрепления личной дееспособности. Вот почему так важно работать над своей внутренней жизнью и цельностью.

*Стивен: Недавно один человек спросил меня:*

*— Стивен, как применить концепцию принцип-центричного руководства в конгрессе?*

*— Как вы относитесь к своей жене? — спросил я ответ.*

*— При чем здесь это? — удивился он.*

*— Публичная политика, в конечном счете, — продолжение личной морали, — ответил я.*

*Он всхлинул и ничего больше не сказал. Решив, что он обиделся, я начал извиняться.*

*— Простите, если я обидел вас. Я не хотел вас оскорбить. Но я действительно верю в этот подход „изнутри—наружу“.*

*— Вы меня вовсе не оскорбили, — ответил он. — Но ваши слова попали точно в цель. Я всю Жизнь видел других людей в несправедливости, а сам приношу любимым людям одни разочарования. Вы точно указали на проблему, и это сразило меня, но я должен был это услышать.*

В конечном счете, нет такого понятия, как „поведение организации“, есть поведение всех членов организации.

## 2. Жизнь - одно неделимое целое

Как мы уже упоминали выше, Ганди некогда сказал, что „человек **не** может поступать правильно в одной жизненной сфере, пытаясь действовать неправильно в другой сфере. Жизнь — одно неделимое целое». Вот что рассказал один наш сотрудник:

*Некоторое время я работал в крупной аэрокосмической компании, в отделе маркетинга, главной задачей которого была подготовка материалов для презентации предлагаемых корпорацией оборонных программ и продуктов стоимостью во многие миллиарды долларов.*

*Однажды нам представили нового сотрудника. Судя по тому, как перед ним, условно говоря, расстлали красные ковровые дорожки, мы поняли, что руководство считает его весьма ценным приобретением. У него был десятилетний опыт работы в этой сфере и блестящий ум.*

*Его назначили руководителем команды, готовившей презентацию самого важного продукта компании, сулившего огромную прибыль. В эту команду включили и меня, так что мне пришлось работать с ним бок о бок в прямом и переносном смысле.*

*В ходе совместной работы я очень близко познакомился с этим человеком. Сидя за соседним столом, я мог слышать его телефонные разговоры. Эти звонки обнажили передо мной его весьма сумбурную и некрасивую личную жизнь, почувствовав, что я разоблачил его, он попытался оправдаться: „Ведь это не мешает работе“, — но продолжал в том же духе.*

*По мере приближения сроков интенсивность работы удвоилась; мы каждый день трудились сверхурочно. И под этим давлением личная жизнь руководителя нашей команды напала проявляться вовне, приобретая про-*

*сто-таки уродливые формы. Вечно недоспавший, нервный, он стал невозможным начальником: крикливым, безрассудным, неуравновешенным у это отражалось на его подчиненных. При всей своей огромной квалификации он стал фактически помехой в работе и спустя полгода после громкого назначения, породившего такие большие ожидания, был уволен*

Мы можем думать, что обманываем других. Мы можем даже обманывать себя. Но если в какой-либо роли мы двуличны или нечестны, это отражается на всех остальных наших жизненных ролях.

### 3. Доверие вырастает из надежности

Доверие — это своего рода клей жизни, самый важный ингредиент эффективного взаимодействия. Это фундаментальный принцип, обеспечивающий крепость любых уз — браков, семей, организаций. Доверие вырастает из надежности.

*Стивен: Однажды мой маленький сын стал очевидцем моего грубого разговора с Кем-то. Он сразу же подошел ко мне и сказал: „Папа, ты меня любишь?“ Он был такой непосредственный, такой нежный, такой ранимый и, увидев, что моя природа допускает возможность не любить кого-то, сразу примерил эту возможность к нашим с ним отношениям. Он поставил под сомнение мою надежность. Он хотел знать, может ли он доверять моей любви.*

*Совершенно противоположная ситуация произошла со мной, когда меня пригласили в течение года читать лекции в одном из гавайских университетов. Приехав, я обнаружил, что предоставленное мне жилье никак не отвечало моим ожиданиям, я рассердился и на повышенных тонах пожаловался на завхоза ректору университета, заявив, что нарушаются условия контракта.*

*Ректор с уважением выслушал меня, а потом сказал:—, Стивен, мне очень жаль слышать это от вас, но наш завхоз — весьма компетентный человек и, вообще, чудесный... Давайте пригласим его и решим эту проблему общими усилиями\*.*

*К такому повороту дела я оказался совершенно не готов. Я не собирался решать проблемы. Я хотел просто побаловаться, понять и быстро получить ответ. Я никогда не забуду тех нескольких минут, пока мы ждали завхоза, и что за это время произошло в моем уме и сердце. „Какую кашу я заварил? Наверняка я сам в какой-то степени виноват в этой ситуации, держу пари, это просто недоразумение».*

*К моменту появления завхоза мои пыл уже иссяк. Я был даже немного смущен своим высокомерным поведением.*

*Когда завхоз вошел в кабинет президента, я сказал: «Здравствуйте! как дела? Рад вас видеть». Я прекрасно осознавал свое двуличие. Но, Боже - какое уважение я питал к ректору, который горой стоял за своих людей - который так положительно отзывался о них и привлекал их к процессу Разрешения любых негативных ситуации!*

*Ректор жил с опорой на принципы. Я теперь твердо знал, что если кто-нибудь когда-нибудь в его присутствии, какую бы должность он ни снимал, пожалуется на меня, он выскажутся обо мне с таким же уваже-*

нием. Это и есть лояльность к отсутствующим.

*Я больше никогда не пытался опорочить чью-либо репутацию в его глазах. Я знал, что он за человек.*

Доверие нельзя подделать, нельзя получить обманом. Оно завоевывается фундаментальным качеством вашего характера — надежностью.

Без фундамента надежности доверие может быть получено, в лучшем случае, лишь в порядке эксперимента. У собеседников нет опыта взаимодействия. Мотивы обеих сторон неизвестны. Общение остается настороженным, собеседники держат дистанцию. Надежность же обеспечивает гибкость и эмоциональные резервы в отношениях. Порой вы можете даже оступиться, и это не разрушит ваши отношения благодаря накопленным резервам доверия. Люди верят, что вами управляют достойные мотивы.

## ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ДАЕТ НОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАЖНОСТИ

Переключение с парадигмы независимости на парадигму взаимозависимости задает совершенно новый взгляд на вещи, который оказывает мощное воздействие на то, как вы распоряжаетесь своим временем, и результаты, которые вы получаете. Вы определяете понятие „важного». Вспомните Матрицу управления временем.

**Срочные**

**Несрочные**

« х &       0 J I « 3:	<p><b>I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кризисы</li> <li>• Насущные проблемы</li> <li>• Проекты, встречи, подготовки с поджимающими сроками выполнения</li> </ul>	<p><b>II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка</li> <li>• Профилактика</li> <li>• Прояснение ценностей</li> <li>• Планирование</li> <li>• Укрепление связей</li> <li>• Восстановление сил</li> <li>• Увеличение дееспособности</li> </ul>
	<p><b>III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Некоторые телефонные звонки, почтовые отправления, отчеты</li> <li>• Некоторые встречи</li> <li>• Множество мелких неотложных дел</li> <li>• Многие популярные виды деятельности</li> </ul>	<p><b>VI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рутинные дела</li> <li>• Некоторые телефонные звонки</li> <li>• Пустая трата времени</li> <li>• Эскапизм</li> <li>• Не относящаяся к делам почта</li> <li>• Чрезмерное увлечение телевидением</li> </ul>

Глядя сквозь призму взаимозависимой реальности, поразмыслите над такими вопросами:

- Что важнее: как можно быстрее сделать какое-то дело самому или потратить время на то, чтобы ваш подчиненный или ребенок научился его делать? Какой вариант окажет большее влияние на качество вашего времени, времени других людей, времени всей организации?

- Что важнее: тратить время на надзор над другими людьми и управление ими или на раскрепощение их творческого потенциала, чтобы они сами управляли собой?

- Что важнее: резервировать время на эффективное разрешение проблем, порожденных конфликтующими ожиданиями или потратить время на предварительное прояснение ожиданий всех заинтересованных сторон?

- Что важнее: тратить время на попытки решения проблем, порожденных отсутствием взаимодействия, или укреплять отношения, обеспечивая тем самым эффективное взаимодействие?

Четвертое поколение опирается на парадигму „люди». Оно в большей мере, чем результативно-механистичное управление „вещами» фокусируется на эффективном синергичном взаимодействии между людьми. Эта разница в фокусировке на людей или на „вещи» определяет одно из глубочайших фундаментальных отличий между третьим и четвертым поколениями. В третьем поколении акцент делается на управление и контроль. Люди низводятся до статуса „вещей», которые нужно продуктивно организовывать, планировать, распределять по рангу, дисциплинировать и контролировать.

Парадигма четвертого поколения ставит людей на первое место, а „вещи» на второе. Сначала руководство, потом уже управление. Сначала эффективность, потом продуктивность. Сначала смысл, потом структура. Сначала перспектива, потом метод.

Это сосредоточение на людях порождает совершенно новое мировоззрение и иной подход к жизни, как о том свидетельствует приведенная на с. 177 таблица.

Парадигма «люди»	Парадигма «вещи»
Руководство	Управление
Эффективность	Продуктивность
Непосредственность	Структура
спонтанность	Измерение
Ощущение	Следствия/симптомы
Причины	Контроль
Раскрепощение/ расширение дееспособности	Программа
Программист	Трансакция
Трансформация	Расходы
Инвестиции	Административная эффективность
Обслуживание потребителей	Приемы
Принципы	Компромисс
Синергия	Дефицит
Изобилие	

Ясно что парадигма „вещи» приемлема, *когда мы управляем „вещами»* Но она оказывается неприемлемой и неэффективной, когда мы пытаемся применить ее к людям. Это все равно, что играть в теннис клюшкой для гольфа: инструмент не соответствует реалиям. Парадигма „люди» — необходимое условие достижения успеха в семьях, организациях, всякого рода коллективах. Японский промышленник Коносукэ Мацусита объясняет многие неудачи западного бизнеса невниманием к этой важной парадигме:

*Вы внутренне убеждены, что когда ваши начальники сидят в раздумьях, в то время как рабочие крутят гайки, это единственно правильный метод управления предприятием — идеи переходят из голов начальников в руки трудящихся.*

*У нас же управление есть искусство мобилизации и сведения воедино интеллектуальных ресурсов всех работников фирмы, мы измерили широту технологических и экономических проблем, которые нам нужно решить, и знаем, что ума горстки технократов, какими бы гениальными они ни были, уже не хватает, если мы хотим получить реальный шанс на успех.*

*Только использование общей интеллектуальной энергии всех служащих может позволить фирме преодолеть все испытания в сегодняшней экономической среде.*

Когда мы смотрим на мир сквозь призму взаимозависимости, мы очень быстро понимаем, насколько важно уделять время деятельности из Квадранта II, такой, как укрепление отношений с окружающими, достижение общих видов на будущее и прояснение взаимных ожиданий. Мы также видим, что традиционное управление временем — это в значительной мере продуктивное „обрывание листьев» вместо эффективной работы над взаимозависимыми корнями.

## ИСТИННАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ТРАНСФОРМАЦИОННА

Взаимозависимость в рамках традиционного управления временем, большей частью, *транзакционна*. Такая транзакционная взаимозависимость проявляется в повседневном делегировании и обычно опирается на прочные принципы межлических отношений. Она может осуществляться вполне результативно и гладко к удовлетворению всех заинтересованных сторон, но все-таки это низкий уровень взаимодействия. Стороны, вовлеченные в процесс, не меняются, не трансформируются. Синергии нет. Ничего нового не создается.

В четвертом поколении ситуация иная. Здесь осуществляется переход от *транзакции* к *трансформации*, так что в самой природе взаимодействия создается истинная синергия взаимозависимости. Люди меняются, трансформируются. Начиная взаимодействие, они еще не знают, какая динамика разворачивается в процессе их общения. Создается что-то новое, и ни одна из сторон не в состоянии контролировать этот процесс. Ничего нельзя ожидать или предсказать, когда люди общаются в состоянии раскрепощения, а не контроля. Такого рода транс-

формационная взаимозависимость — это совершенно новый мир являющийся основой и ядром четвертого поколения. При трансформационном взаимодействии подход третьего поколения, упирающийся на контроль, продуктивность, независимые достижения и хронос, затмевается этой свойственной четвертому поколению концепцией синергии сбалансированного набора естественных законов или принципов, которые действуют в нашей жизни и в конечном счете властвуют над ней.

Идея синергии возбуждает и вдохновляет, но в то же время пугает. Вовлекаясь в синергичное взаимодействие, вы никогда точно **не** знаете, чем все закончится. Если вы основательно приучены к независимости и свойственной третьему поколению философии контроля и продуктивности, вы можете чувствовать себя уязвимыми и беззащитными, испытывать сомнения и страх.

*Стивен: Полню, как мне впервые пришлось спускаться со скалы по тросу. Я был помощником инструктора в „лагере выживания», и занимался в основном воспитательной работой, но тоже должен был пройти через то, чему учили курсантов, никогда не забуду, как я стоял на вершине утеса, зная, что подходит моя очередь в буквальном смысле броситься в пропасть. Я видел, как это делали инструкторы. Умом я понимал, что безопасность гарантирована и что, даже если я потеряю сознание, я не упаду, а повисну на страховочном тросе, но в душе покоя не было. Я все равно боялся, ощущая себя совершенно беззащитным. Я молчал, опасаясь, что интонация выдаст мой страх перед курсантами, и я никогда не забуду ощущения, нахлынувшего на меня, Когда я прыгнул в пустоту.*

*Эти ощущения были сродни самой идее синергии взаимозависимости, о которой мы здесь ведем речь. Вы уязвимы. Вы пускаете все на самотек. Вы полностью доверяетесь процессу и принципам. Вы не знаете, каким будет результат. Вы по-настоящему рискуете.*

Идея контроля иллюзорна. Люди, усвоившие в достаточной мере принципы или естественные законы жизни, действительно оказывают влияние на окружающую их действительность, и это дает им основание полагать, что все происходит благодаря им и их деятельности. Но на самом деле все происходит потому, что они повинуются этим самым естественным законам или принципам.

Когда вы пытаетесь увеличить свой вклад и вовлекаетесь в синергичную и созидательную трансформационную взаимозависимость, которая берет всю власть на себя, вы покидаете безопасную гавань превосходства и контроля и становитесь уязвимы. Вы вынуждены полностью довериться этим принципам. Вы не знаете, что произойдет. Жизнь становится настоящим приключением. Вы не знаете, что вас ждет за следующим поворотом. Вы не знаете, как отреагирует ваш Партнер. Вы рискуете. Вот почему это требует мужества. Вы должны покинуть свою „зону комфорта». Вы должны отступить от своего прежнего опыта или от поучений ваших нынешних учителей. Возможно, у вас есть несколько образцов для подражания, которые сделали это до вас и поднимают ваш дух. Но все равно вы сами должны сделать этот первый шаг. Вы должны сами „прыгнуть».

## ЧЕТЫРЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДАРОВАНИЯ ВО ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Мы способны сделать это и тем самым создать синергичное целое, которое превышает сумму составляющих его частей благодаря нашим уникальным человеческим дарованиям.

Во взаимозависимой реальности мы имеем дело с промежутком между стимулом и реакцией не только в себе, но и в других людях. При этом мы находим возможности использовать свои уникальные дарования, чтобы цельным образом взаимодействовать с окружающими.

- *Самосознание* позволяет нам *осознать других*. Научившись слушать свое собственное сердце, мы можем прислушиваться к сердцам другим людей. Мы можем выйти за пределы своего личного опыта и постараться понять другого человека. Мы можем перестать видеть в других людях отражение себя, рассматривая все, что они делают с позиции того, как это влияет на наше время и на наш мир. Мы можем перестать рассматривать их просто как ресурсы, позволяющие нам добиться того, чего мы хотим добиться. Мы можем преодолеть стадию нарциссизма, начать ценить разногласия, проявлять готовность подвергнуться чужому влиянию. Обладая неизменной основой, мы можем проявить готовность измениться. Мы можем обрести скромность, уважение к окружающим. Мы можем воспринимать их слабости как возможность помочь, как повод любить, как мотив что-то изменить.
- Познав свою *совесть*, мы можем понять, что значит быть частью *коллективной совести*. Мы ценим совместные усилия по, отысканию направления „строго на север», обладаем достаточной скромностью, чтобы сознавать, что глубина нашего понимания может быть ограничена внутренними сценариями и что другие люди могут обладать знаниями и опытом, которыми не обладаем мы. Мы находим глубокое удовлетворение в достижении общего взгляда на вещи и общих ценностей, которые позволяют нам уделять главное внимание главным вещам.
- Благодаря *независимой воле*, мы можем работать над обретением *взаимозависимой воли*. Мы можем сообща работать на взаимовыгодных условиях над достижением достойных целей. Мы можем создавать структуры и системы, поддерживающие наши взаимозависимые усилия. Будучи по-настоящему независимыми личностями, мы можем объединять усилия, достигая общих целей на благо семьи, коллектива, организации и общества в целом.
- Мы можем вложить свое *творческое воображение* в невероятной силы *творческую синергию*. Мы можем помочь раскрыть гигантский творческий потенциал, таящийся в других людях, и быть готовыми к удивительным результатам синергии. Мы можем отыскивать альтернативные решения, которые оказываются гораздо более созидательными, более подходящими, более действенными, приносящими лучшие результаты, чем любое реше-

ние, к какому мы можем прийти порознь. Когда мы взаимодействуем с окружающими, решая общие проблемы, наш вклад становится элементом калейдоскопа, создающего удивительной красоты новые результаты.

Эти взаимозависимые дарования позволяют нам укреплять и углублять наши отношения с окружающими, позволяют нам стать настоящими друзьями, искренне общаться. Вместо зависимости или контрзависимости мы достигаем эффективной и синергичной взаимозависимости. Мы можем эффективно работать над достижением общих целей. Мы можем создавать мощные команды, которые задействуют сильные стороны каждого участника, а слабые стороны сделают незаметными. И все это позволяет нам совместно уделять главное внимание главным вещам.

Взаимозависимость обладает эффектом рычага. Она позволяет нам взять время, энергию и творческие способности, растрчиваемые на необязательные кризисы из Квадранта I и неважные дела из Квадранта III, и, соединив их, достичь новых высот эффективности. В следующей главе мы рассмотрим два типа обладающей силой рычага деятельности из Квадранта II, которые позволяют нам использовать взаимозависимые дарования воистину трансформационным образом-

## СОВМЕСТНОЕ ВНИМАНИЕ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ

*Различия — начало синергии.*

Представим, что вы вызвали кого-то сразиться в армрестлинге. Установлен предел времени 60 секунд, и у вас есть наблюдатель, который согласился платить победителю 10 центов всякий раз, когда он прижимает руку соперника к столу. Ваша цель — одержать как можно больше побед. Вы наполнены духом борьбы и готовы к бою.

Теперь предположим, только ради примера, что соперник сразу же прижимает вашу руку к столу, но вместо того, чтобы удерживать ее в таком положении, немедленно ослабляет хватку и позволяет вам победить. Затем он снова усиливает нажим. Вы по привычке сопротивляетесь. И тут, в пылу борьбы, до вас вдруг доходит, что вы оба уже заработали по монете. Если вы сейчас позволите сопернику прижать вашу руку, а он затем ответит тем же, вы оба, в конце концов, заработаете намного больше, чем могли рассчитывать. И вот вы, поддаваясь друг другу, за 60 секунд зарабатываете по три доллара вместо ожидавшихся десяти центов.

В этом и есть суть подхода „победа/победа»: почти во всех ситуациях сотрудничество куда продуктивнее соперничества. Урок здесь не в том, что вы проигрываете по очереди: в одно мгновение наверху вы, в следующее — ваш соперник. Урок в том, что вы способны работать сообща, чтобы достичь гораздо большего, чем каждый мог бы добиться, действуя в одиночку.

Когда мы проводим это упражнение на своих семинарах, мы часто слышим в ответ такие комментарии:

*„Поначалу я был настроен на бескомпромиссную борьбу, но потом я начал сожалеть, что, поддаваясь друг другу, мы оба останемся в выигрыше».*

*«Когда рука соперника прижата к столу, и ты удерживаешь ее, не давая подняться, это имеет некоторую символическую ценность превосходства. И эта страсть к превосходству доминировала во мне, пока меня вдруг не осенило: «Минуточку! Да мы же при этом оба проигрываем»».*

*„Мое эго возобладаало. Все смотрели на нас, и я чувствовал, что должен победить — прижать руку соперника и не отпустить ее».*

*„В конце концов, я понял, что борюсь сам с собой».*

Многие люди подходят к таким ситуациям, рассуждая по принципу

«победа/поражение». Наша победа означает чье-то поражение. Мы приучены к этому в спорте, в учебе, на работе. Мы смотрим на мир сквозь очки односторонней победы и, если не разовьем в себе самосознание, то до конца своих дней будем соревноваться за „центы» вместо того, чтобы сотрудничать за „доллары».

Кто выигрывает в вашем браке — вы или ваша жена? Кто выигрывает, когда вы ссоритесь с вашими детьми? Кто выигрывает в вашем трудовом коллективе, когда сотрудники соперничают друг с другом рассчитывая на большее признание, на премию или поездку на Гавайи? Какова цена этого менталитета односторонней победы с точки зрения времени и качества жизни?

Вопреки заложенным в нас сценариям, победа вовсе *не* означает, что кто-то должен проиграть; она означает, что мы достигаем своих целей. И куда больших целей можно достичь, сотрудничая, а не соревнуясь.

Во взаимозависимой действительности „победа/победа» заключается единственный жизнеспособный вариант. Это является сутью менталитета изобилия — всего хватит на всех. Объединяя свои способности и энергию, мы можем обеспечить себя и других гораздо большим, чем, действуя врозь и соперничая друг с другом. В каком-то смысле этот подход правильнее было бы назвать даже „победа/победа/победа»: работая сообща, учась друг у друга, помогая друг другу расти, мы действуем на благо себе, другим и обществу в целом.

## ПРОЦЕСС „ПОБЕДА/ПОБЕДА»

В книге „7 привычек высокоэффективных людей», мы представили простой трехэтапный принцип-центричный процесс достижения обоюдной победы:

- *Мыслите в духе обоюдной победы* (на **базе** принципов взаимной выгоды и сотрудничества)
- *Сначала старайтесь понять, потом быть понятым* (на базе принципов уважения, скромности и искренности)
- *Стремитесь к синергии* (на базе принципов уважения разногласий и поиска третьей альтернативы)

Давайте пристальнее рассмотрим этот трехэтапный процесс: что он из себя представляет, как его можно использовать и какое воздействие он оказывает на наше время и качество нашей жизни.

## Мыслите в духе обоюдной победы

Подобно Квадранту II „победа/победа» — это, прежде всего, образ мышления. Эта фундаментальная парадигма — принцип взаимности, или Золотое Правило, — пожалуй, наиболее часто встречается на страницах литературы мудрости.

Пытаясь мыслить в духе обоюдной победы, мы стремимся к взаимной выгоде в наших отношениях с другими людьми. Мы начинаем думать об интересах других людей и общества в целом, и это суще-

ственно влияет на наше восприятие важного, на то, как мы тратим свое время, на нашу реакцию в момент выбора и на те результаты, которые мы в итоге получаем.

## Сначала старайтесь понять, потом быть понятым

Для многих из нас общение — это прежде всего стремление быть понятым, эффективным образом донести собеседника свои идеи и взгляды. Если мы и слушаем, то обычно с намерением ответить.

Когда мы убеждены в своей правоте, мы, как правило, не нуждаемся во мнениях других людей. Мы хотим, чтобы с нами соглашались, чтобы окружающие подчинялись нашей точке зрения. Мы хотим клонировать людей по своему образу и подобию. „Если мне понадобится ваше мнение, я его вам дам!»

Но, познав принципы, мы обретаем скромность. Нас уже меньше заботит, *кто* прав, а больше волнует, *что* правильно. Мы ценим других людей. Мы понимаем, что их совесть тоже базируется на правильных принципах. Мы понимаем, что их творческое воображение — богатый источник идей. Мы ценим тот факт, что они благодаря своему самосознанию и независимой воле могут обладать знаниями и опытом, которыми не обладаем мы сами. Поэтому, когда они воспринимают вещи иначе, мы *в первую очередь* стремимся понять их точку зрения. Прежде чем сказать, мы слушаем. Мы оставляем свой собственный жизненный опыт в стороне и направляем все внимание на то, чтобы по-настоящему понять собеседника.

Мы воспринимаем наши различия как нахождение по разные стороны одной и той же огромной линзы. С одной стороны она выпуклая, с другой — вогнутая.



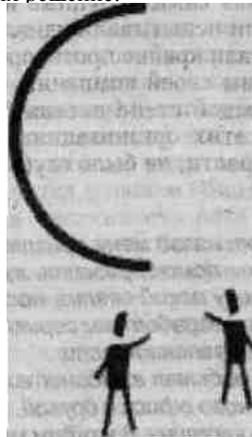
Обе точки зрения ценны, но единственная возможность понять другую точку зрения — обойти линзу кругом и стать рядом с собеседником, увидеть то, что видит он.



Ганди сказал: „Три четверти несчастий и недоразумений в мире исчезнут, если мы станем на место наших оппонентов и поймем их точку зрения». По-настоящему поняв чужую точку зрения, мы зачастую обнаруживаем, что наша точка зрения меняется благодаря этому пониманию.

Внимательно слушая собеседника, **мы проявляем уважение к нему**. Это порождает доверие между нами.

Слушая, мы не только достигаем понимания, но и создаем условия для того, чтобы быть понятыми. И когда обе стороны понимают **обе** точки зрения, они перестают быть оппонентами, сидящими напротив друг друга, превращаясь в компаньонов, вместе ищущих решение.



## Стремитесь к синергии

Синергия есть плод мышления в духе обоюдной победы и стремления в первую очередь понять другого человека. Это объединенная сила синергичного творческого воображения, это почти волшебная математика, где  $1+1=3$  и даже больше. *Это не компромисс. Это не  $1+1=1,5$ .*

Это отыскание третьей альтернативы, которая намного превосходит те решения, к которым каждая сторона может прийти, действуя в одиночку.

Давайте обратимся к конкретным возможностям применения этого процесса обоюдного выигрыша в семьях, группах и организациях, обеспечивающего достижение результатов, улучшающих качество нашей жизни. Как и в разделе, посвященном внутреннему развитию личности, мы рассмотрим такие понятия, как перспектива, роли и цели. Но на этот раз нашей основой будет взаимозависимость — мы будем обращать внимание на *общую* перспективу и *синергичные* роли и цели. Кроме того, мы рассмотрим порождаемую этим подходом культуру взаимного доверия и взаимопомощи.

## ВАЖНОСТЬ ОБЩЕЙ ПЕРСПЕКТИВЫ

Проведите такой интересный опыт: спросите людей, с которыми вы работаете, в чем заключается „точный север» для их организации, т.е. каков главный смысл ее существования? Спросите у членов своей семьи: „В чем предназначение нашей семьи?» Спросите свою супругу:

„В чем смысл нашего брака? Какова главная цель нашей совместной жизни?» Приехав на работу, спросите первых десять человек, которые встретятся вам: „Не могли бы вы мне помочь? Я провожу опрос. Каков смысл существования нашей организации?» Спросите членов своего коллектива: „Каков смысл существования нашего отдела (правления, совета директоров, исполнительного комитета)?»

Мы проводили такой опрос среди работников руководящего звена многих компаний, включая самые крупные и процветающие. И зачастую высшие руководители испытывали удивление, смущение, замешательство и порой предлагали крайне противоречивые определения предназначения и перспективы своей компании. Причем это происходило даже тогда, когда на каждой стене висела формула предназначения, спущенная „сверху». В этих организациях не было общего чувства перспективы, не было страсти, не было глубинного жаркого „Да!».

И какова цена этого?

*Роджер: Несколько лет назад меня пригласили в филиал одной крупной международной фирмы помочь развить культуру Квадранта II. Они предполагали, что я проведу некий анализ, после чего в сотрудничестве с директором филиала мы разработаем серию учебных семинаров, которые помогут достичь поставленной цели.*

*В процессе работы я побывал в кабинетах нескольких менеджеров и служащих. Переходя из одного офиса в другой, я снова и снова с удивлением наблюдал одну и ту же картину. В каждом месте издерганный сотрудник (одна рука на телефоне, другая — на клавиатуре компьютера, стол буквально ломится от бумаг) поднимал голову и говорил: „Одну минуточку - Я сейчас освобожусь».*

*Спешино закончив дело или телефонный разговор, человек вздыхал, смотрел на часы, затем отодвигал в сторону бумаги — достаточно долго, чтобы показать мне, насколько он занят и как он старается делать даже больше того, что возможно сделать. В коридорах между кабинетами люди не ходили, а бегали. Всюду царил дух суеты и паники.*

*Наконец, я вернулся к директору и сказал ему:*

*— Этим людям не нужна атмосфера Квадранта 11: Я полагаю, что нам не этим следует заниматься.*

*— Что вы имеете в виду? — удивился он.*

*— Эти люди любят срочность. Они изо всех сил стараются убедить друг друга и себя, что у них больше работы, чем у других. В этом они черпают чувство безопасности, срочность доминирует в этой организации. Я подозреваю, что настоящая проблема заключается в том, что никто не знает. Каковы приоритеты.*

*Начальник отдела подготовки персонала вздохнул:*

*— Вы правы. Вице-президенты ведут настоящую войну между собой, расходясь во взглядах на то, чем все-таки надлежит заниматься нашему подразделению. У каждого есть свои сторонники. Честно говоря, у нас здесь полная неразбериха, никаких определенных сигналов нет. Мы не знаем, как долго это положение продлится, но рано ли поздно что-то должно произойти.*

*Эти люди суетливой деловитостью пытались обезопасить свои Кресла. Подспудная парадигма была такова: „Когда грянет гром и начнут лететь головы, я удержусь до последнего, потому что я здесь самый прилежный работник и все об этом знают».*

*В скором времени в этом филиале началась большая перетряска, и несколько человек потеряли свои места. До этой реорганизации мы могли до посещения обучать сотрудников традиционным подходам к управлению временем и все равно не создали бы Желаемой Культуры Квадранта II. Главная проблема коренилась в отсутствии общей перспективы.*

Недавно мы рассказали эту историю слушателям одной из наших программ — представителям нескольких крупных корпораций. В конце семинара несколько человек подошли к нам и сказали: „Вы, должно быть, говорили о нашей компании! У нас именно такая ситуация!» Интересно отметить, что представителей той компании на семинаре не было, но ситуация оказалась весьма типичной.

Эта проблема усугубляется в нашем обществе стремлением многих компаний оптимизировать численность работников. Люди стараются нагрузить себя множеством дел, желая создать впечатление своей незаменимости. Они хотят показать, что по праву занимают свое место, и обезопасить себя от увольнения, не взирая на тот факт, что занимаются они большей частью вопросами из Квадранта III.

Только подумайте, сколько времени и усилий впустую тратится в организациях из-за того, что среди сотрудников нет четкого общего представления о том, что для компании важно. Несколько лет назад мы провели исследование, собрав информацию по фирмам, которые получили в Японии премию за качество работы. Внимание обращалось на то, какой процент времени проводится в Квадранте II. Основываясь на собранных данных и на информации, полученной от других организаций, мы обнаружили, что компании, демонстрирующие особо высокую производительность, в том числе компании-лауреаты премии имеют нетипичную структуру расходования времени. В таблице типичная структура времени набрана обычным шрифтом, а характерная для высокопродуктивных компаний — полужирным.

	Срочные	Несрочные
О	I	II
л	<b>20-25%</b>	<b>65-80%</b>
ш	25-30%	15%
.	III	VI
1	15%	менее 1%
1	50-60%	2-3%
X		

[полужирный шрифт соответствует высокопроизводительным организациям;  
нормальный шрифт соответствует типичным организациям]

Легко заметить, что различия касаются, прежде всего, Квадрантов II и III, причем эти различия кардинальны. Высокопродуктивные компании тратят больше времени на важные, но не срочные дела и существенно меньше времени на дела срочные, но не важные. В большинстве случаев главным источником этой поляризации является ясность представлений о том, что важно.

Поделившись этими цифрами на одном из наших семинаров, мы обнаружили, что большинство участников относят данные, представленные нами как типичные, на счет своих собственных компаний и, как правило, называют ту же самую причину. Это означает, что в очень многих компаниях (больших и малых) 50-60 процентов затрачиваемого времени не приближают компании к их целям!

Уровень увлеченности организации срочностью — это степень ее невнимания к важности. Это не следует понимать так, словно срочных дел не должно быть совсем. Квадрант I реально существует, и значительная доля времени должна расходоваться на решение одновременно важных и срочных вопросов, но сколько же времени расходуется в Квадранте III из-за того, что нет ясного понимания важности!

## СТРАСТЬ ОБЩЕЙ ПЕРСПЕКТИВЫ

Страсть, разжигаемая общей перспективой, порождает мощную синергию. Она раскрепощает и соединяет энергию, таланты и способности всех участников. Общая перспектива устанавливает собственный порядок вещей; попытка управлять этим процессом приводит к противоположному результату - дисфункциональному беспорядку и хаосу.

Все мы знаем примеры спортивных команд, компаний и иного рода организации, которым удается объединить усилия и направить их на достижение великих целей. Их успехи захватывают дух.

То же самое относится и к семьям.

*Стивен: У меня не хватает слов для описания того сознательного и подсознательного объединяющего, наполняющего энергией, гармонизирующего и направляющего нашу жизнь эффекта, который оказала на нашу семью разработанная нами формула предназначения. Мы составили ее несколько лет назад. Почти каждое воскресенье в течение восьми месяцев мы собирались на полчаса или час для проработки основных вопросов: Для чего мы живем? что для нас по-настоящему важно? Какой семьей мы хотим быть? Чем мы хотим гордиться, приглашая в свой дом друзей?» Со временем мы выработали такую формулу: «Предназначение нашей семьи в том, чтобы наш дом стал средоточием веры, порядка, истины, любви, счастья и покоя. Мы хотим обеспечить каждому члену семьи возможность стать ответственной и независимой личностью, а также в эффективной взаимозависимости служить достойным целям общества».*

*Время от времени участие в разработке этой формулы принимали моя мать и мои дети, а теперь у моих детей появились свои дети, так что наша формула предназначения обрела новое качество, обеспечивая преемственность поколений. Она висит в нашем доме на видном месте. Мы еще не во всем гармонизируем с ней, у нас еще есть слабые места, но мы поддерживаем постоянную связь с нашим предназначением. Которое помогает сосредотачиваться на том, чего мы можем достичь в потенциале.*

Общая перспектива становится идеей всей группы, главным критерием при принятии решений. Она привязывает людей друг к другу, Придавая им ощущение единения и общей цели, а также новые силы в Трудные минуты жизни.

Послушайте историю, рассказанную нам одним человеком:

*Написав свою личную формулу предназначения, я вскоре начал задумываться о своей отцовской роли и представлять, чем бы я хотел запомниться своим детям. И когда мы начали планировать отпуск на лето, я решил применить этот принцип перспективы ко всей своей семье. Мы составили своего рода семейную формулу предназначения на время отпуска и назвали ее «Команда Смитов». В ней описывалось, чего мы ждем от нашей совместной поездки.*

*Каждый из нас взял на себя определенные роли по укреплению „команды Смитов», наша шестилетняя дочь выбрала роль затейника, поставив перед собой цель - ликвидировать любые семейные ссоры, особенно в дороге. Она сочинила несколько речевок и всякий раз, когда возникали проблемы, выдавала одну из них. „Смиты, Смиты едут на машине! Когда мы*

вместе, мы непобедимы!» И, хочешь или не хочешь, мы все должны были присоединиться. Это очень помогло рассеивать возникавшее напряжение.

Мы также купили себе одинаковые тенниски. Работник на одной заправочной станции не очень усердствовал в обслуживании, но, увидев нас стоящими в рядок в одинаковой форме, сказал: „ого, ребята, вы выглядите как настоящая команда», — и его отношение к нам сразу же изменилось. Мы переглянулись, испытывая невероятный кайф. Потом мы вернулись в машину, опустили окна, включили радио и наслаждались, поедая мороженое. Мы были семьей!

Примерно через три месяца после нашего возвращения из отпуска у трехлетнего сына диагностировали лейкемию. Начались месяцы тяжелых испытаний для нашей семьи. Интересно отметить, что всякий раз, когда мы везли сына в больницу на очередной сеанс химиотерапии, он просил разрешения надеть ту самую тенниску, может быть, таким образом он хотел подтвердить свою связь с нашей „Командой», и это позволяло ему явственнее ощущать нашу поддержку и вспоминать так сплотившую нас поездку.

После шести месяцев лечения он подхватил инфекцию, отчего ему две недели пришлось пролежать в отделении интенсивной терапии. Мы едва не потеряли его, но он выкарабкался.

В те дни сын почти не снимал с себя любимую тенниску, и она покрылась пятнами рвоты, крови и слез.

Когда его, наконец, выписали, мы приехали его забирать все в одинаковых теннисках — в его честь. Мы хотели восстановить то чувство дружной семьи, которое возникло в нас во время отпуска.

Так наша общая перспектива — «команда Смитов» — помогла нам пережить самое суровое испытание, с каким когда-либо сталкивалась наша семья.

Общая перспектива оказывает глубокое воздействие на качество жизни, идет ли речь о семье, организации, любой ситуации, где вы взаимодействуете с другими людьми. Мы становимся частями большего целого и вносим свою лепту. Мы можем жить, любить, учиться и оставить свой след сообща.

## **ЗОДАНИЕ МОБИЛИЗУЮЩЕЙ ОБЩЕЙ ФОРМУЛЫ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ**

Как создать наделяющую силой формулу общей перспективы?

*Мыслите в духе обоюдной победы. Старайтесь сначала гонять. Стремитесь к синергии.*

Организации, семьи, группы могут использовать этот процесс достижения обоюдной победы при создании общей перспективы. Наблюдая за тем, как люди делают это в самых разных уголках земного шара, мы убедились, что реалии „точного севера» обеспечиваются всякий раз, когда присутствуют четыре фактора:

1. Имеется достаточное количество людей,
2. которые обладают полной информацией
3. и свободно и синергично взаимодействуют
4. в обстановке полного доверия.

Такого рода взаимодействие приобщает нас к коллективной совести. Мы видели это в России, в Сингапуре, в Англии, Австралии, Южной Африке, Южной Америке, в Канаде и США — всюду, где нам доводилось работать над формулами предназначения. Когда люди собираются вместе и осуществляют весь этот процесс, они приходят к общему пониманию многих фундаментальных Законов жизни. С помощью творческой синергии они составляют многочисленные комбинации своих талантов и энергии, позволяющие изменить жизнь к лучшему.

Наибольший эффект имеют те формулы предназначения, которые гармонируют с так называемым *универсальным предназначением* — „улучшать экономическое благосостояние и качество жизни **всех** заинтересованных сторон». Эта формулировка учитывает все четыре фундаментальные потребности. Она признает, что человек — это не только желудок, или сердце, или разум, или дух, а все перечисленное, соединенное в одно синергичное целое. „Все заинтересованные стороны» включают в себя *каждого* из тех, кто заинтересован в успехе прикладываемых усилий. В рамках организации это не только менеджеры и работники; это и потребители, поставщики, семьи служащих, общество, окружающая среда и будущие поколения. В семье в это понятие включаются и дальние родственники, и прежняя семья, и будущая семья, и общечеловеческая семья как одно целое.

Мобилизующая формула предназначения фокусируется на вкладе, на достойных целях, которые разогревают коллективное глубинное „да!» Она исходит из ума и сердца каждого заинтересованного человека, а не спускается в виде приказа с директорского Олимпа.

Если вы планируете создать организационную формулу предназначения или хотите пересмотреть уже созданную, то вам может пригодиться следующий список характеристик.

Мобилизующая формула предназначения организации:

- фокусируется на внесении вклада, на достойных целях, разжигающих коллективное глубинное «Да!». Исходит изнутри организации, а не спускается с «Олимпа», базируется на вечных принципах;
- содержит в себе перспективу и основанные на принципах ценности;
- учитывает потребности всех заинтересованных сторон;
- учитывает все четыре фундаментальные потребности и способности.

Для создания формулы общей перспективы требуется некоторое время из Квадранта II, но это приводит к огромной экономии времени и усилий в дальнейшем. Конечным результатом будут не просто общие виды на будущее. По ходу дела меняемся мы, меняются наши отношения с окружающими. Происходит фундаментальная трансформация всей нашей жизни.

## ВАЖНОСТЬ СИНЕРГИЧНЫХ РОЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ

Стремясь к эффективной реализации нашей общей перспективы, мы начинаем понимать ценность синергичных ролей и целей.

Когда мы в личной жизни воспринимаем свои роли как отдельные отсеки жизни, они конфликтуют и соперничают между собой, но когда мы видим их как тесно связанные части одного целого, эти части начинают действовать сообща, принося в нашу жизнь изобилие.

То же самое справедливо в отношении наших ролей во взаимозависимой реальности. Когда мы видим, как каждая наша роль является частью целого, отказываясь от дефицитно-сопостязательного образа мышления, мы можем использовать процесс „победа/победа» для достижения изобилия и синергии. Ключевым элементом этого процесса является составление синергичных соглашений о заведовании.

Когда люди сообща работают над решением общей задачи, им рано для поздно приходится учитывать следующие пять элементов:

— Желаемые результаты: Что мы пытаемся сделать? Каких результатов — количественных и качественных — мы ждем и к какому сроку?

— Основные направления и рамки: В каких направлениях мы должны двигаться? Какие основные ценности, юридические, политические, этические ограничения мы должны учитывать, достигая желаемых результатов? Каков допустимый уровень инициативы?

— Ресурсы: С чем нам приходится работать? Какие финансовые, системные и людские ресурсы нам доступны и как мы их можем получить?

— Ответность: Чём измеряется то, что мы делаем? Какими критериями определяется то, что желаемая цель достигнута? Являются ли эти критерии измеримыми, наблюдаемыми или интуитивно ощущаемыми? Перед кем мы отчитываемся? Когда происходит отчет?

— Последствия: Почему мы пытаемся делать это? Каковы естественные и логические последствия достижения или не достижения желаемых результатов?

Сколько времени мы тратим на исправление ошибок и решение проблем в наших взаимоотношениях из-за, недостаточной ясности в этих пяти ключевых вопросах!

Людам неясны желаемые результаты:

— Мне казалось, вы хотите, чтобы я это сделал.

— Нет, вы должны были заниматься совершенно другим делом. — Ну, мне казалось, что это важнее.

— Вы ошиблись. У нас совершенно другие приоритеты. Им неясна политика компании:

— Я думал, что могу проявить инициативу.

— Нет, мы вам такого права не давали.

— Я не знал о такой стратегии компании.

— Ну, теперь знаете.

Они не знают, какие ресурсы им доступны.

Они оценивают свою работу по одним критериям, а начальство — по другим.

Они порой сталкиваются с негативными последствиями, которые ранее и не догадывались связать со своей профессиональной деятельностью, или не знают, каким образом вознаграждается хорошая работа.

Когда на семинарах мы спрашиваем слушателей, сколько времени в их организациях тратится на преодоление последствий неясности в отношении этих вопросов, они обычно говорят: „Как минимум, 60 процентов». Именно в этом корень эффективности, если говорить об управлении временем. Организации расплываются в Квадранте III или вообще впустую огромную массу времени и энергии, которая могла бы быть потрачена на „главное».

Как мы уже упоминали в главе 6, всякая роль есть заведование. Ключ к эффективной взаимозависимой деятельности — это то, что мы называем соглашениями о взаимовыгодном заведовании. Эти соглашения представляют собой эффективное взаимодействие людей и возможностей. Именно здесь сливаются воедино личные и организационные формулы предназначения, именно здесь внутренний огонь охватывает всю организацию.

## СОСТАВЛЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ О ВЗАИМОВЫГОДНОМ ЗАВЕДОВАНИИ

Соглашение о заведовании существенно отличается от традиционного делегирования работы, которое зачастую вырождается в перекладывание ответственности на чужие плечи. Оно служит основой для синергичного партнерства, позволяющего сообща уделять главное внимание главным вещам. Делегирование работы становится делегированием полномочий. Вместо ощущения, что на него взвалили груз чужих обязанностей, человек чувствует свое вовлечение в общее дело. Обе стороны занимаются одним делом, важность которого ни у кого не вызывает сомнений.

Как же составить такое соглашение?

*Мыслите в духе обоюдной победы. Старайтесь сначала понять. Стремитесь к синергии.*

Договариваетесь ли вы с начальником, подчиненным, коллегой или ребенком, пройдите весь процесс от начала до конца и добейтесь соглашения по всем пяти пунктам взаимовыгодного соглашения о заведовании.

### 1. Определите желаемые результаты

Желаемые результаты — это общая перспектива соглашения о заведовании. Это формулировка того, что для вас „важно», ключевой фактор придания главного приоритета главным вещам во взаимозависимых отношениях. Это тест для менталитета изобилия, процесс по-

стоянного поиска третьей альтернативы и возможностей синергии.

При создании эффективных формулировок желаемых результатов могут пригодиться те же элементы, что используются при создании организационной формулы предназначения, а именно:

- сосредоточение на внесении вклада;
- учет всех четырех потребностей;
- понимание того, что именно составляет **понятие** „победа» для *всех* заинтересованных сторон.

Важно также уточнить, что будет сделано для улучшения вашей способности достигать желаемых результатов в будущем — для укрепления СП, производительной способности. И еще очень важно обеспечить, чтобы под желаемыми результатами понимались именно *результаты*, а не *методы*. Всякий раз, когда мы контролируем методы, мы берем на себя ответственность за результаты.

В процессе формулировки желаемых результатов происходит взаимная настройка членов организации — согласование целей и стратегий каждой сферы заведования с общей миссией и усилиями других людей или отделов организации. Это позволяет согласовать, гармонизировать цели конкретного человека и организации в целом.

## 2. Установите основные направления и рамки деятельности

Кроме правил и процедур, которые могут повлиять на реализацию соглашения, важно идентифицировать и другие направления и рамки работы, такие **как**:

- принципы „точного севера», которые будут использоваться в работе;
- организационные принципы (оперативные принципы, которые не обязательно являются естественными законами), определяющие правила работы;
- известные „ловушки» и ложные пути (**то, чего** делать не следует);
- уровни инициативы.

Ясное понимание ограничителей позволяет избежать многих крупных проблем. Рассмотрим, например, уровни инициативы. Официанта, который в одном ресторане может по своей инициативе заменить блюдо, не удовлетворившее клиента, в другом ресторане за такой же поступок могут уволить. Согласованный уровень инициативы предотвращает такую проблему.

В книге Уильяма Онкена „Управление временем управления» перечисляются шесть уровней инициативы:

1. Ждать приказа;
2. Спрашивать;
3. Предлагать;
4. Действовать и сразу же докладывать;

5. Действовать и периодически докладывать;

6. Действовать по своему усмотрению.

В соглашении могут оговариваться разные уровни инициативы по разным функциям. Секретарше может быть предоставлен третий уровень инициативы при обработке корреспонденции или в общении с персоналом и пятый уровень при приеме посетителей и входящих звонков.

Уровни допустимой инициативы могут меняться по мере повышения квалификации и уровня доверия. Трехлетний ребенок, который ждет, когда ему скажут прибраться в комнате, к десяти или двенадцати годам может добраться до пятого уровня инициативы.

Важно, чтобы уровень инициативы соответствовал квалификации и способностям человека.

### 3. Определите доступные ресурсы

Речь идет об определении финансовых, людских, технических и организационных ресурсов (таких, как учебные или информационные системы), доступных при реализации соглашения. Важно определять не только само существование ресурсов, но и как их получить, как договариваться с людьми, которые пользуются теми же ресурсами, и в каких пределах вы можете их использовать.

Один из самых важных ресурсов, который часто остается вне поля зрения — сами участники соглашения, особенно те, которые играют руководящие, управляющие или надзирающие роли. В силу самой природы соглашений о заведовании, руководитель может стать для работника „лидером-слугой». О понятии „руководства-служения» мы подробнее поговорим в главе 13.

### 4. Задайте форму отчетности

Необходимо заранее определить, в какой форме вы будете отчитываться о том, как у вас идут дела. Это обеспечивает цельность соглашения. Здесь уточняются детали коммуникации, а также методы оценки результатов.

Отчетность включает в себя критерии, касающиеся как производства (П), так и развития средств производства (СП), по каждому из желаемых результатов. Эти критерии могут быть измеримыми, наблюдаемыми или ощущаемыми. Труднейший этап составления взаимовыгодных соглашений — это, без сомнения, согласование ясного и полного набора желаемых результатов — как П, так и СП — и четких критериев достижения каждого результата для внесения в отчетность.

В процессе отчета человек оценивает свою работу, сравнивая достижения с желаемыми результатами, указанными в соглашении. В процессе оценки большую пользу может оказать 360-градусная обратная связь, которую человек может запросить у всех заинтересованных сторон. Подробнее об обратной связи мы поговорим в главе 13.

## 5. Определите последствия

Последствия бывают двух видов: естественные и логические. Естественные последствия — это то, что естественным образом происходит, когда мы достигаем или не достигаем желаемых результатов. Мы теряем свою долю рынка? Отражается ли это на конечном итоге? Как это отражается на интересах работников? Что происходит, когда не выполнена работа по дому? Что происходит, когда она выполнена? Важно определить как позитивные, так и негативные последствия.

Логические последствия могут включать такие вещи, как премия или ее лишение, возможности продвижения по службе, дополнительные возможности для учебы или личностного развития, расширение или сужение круга полномочий, дисциплинарные взыскания.

Свое место есть и у логических, и у естественных последствий; учитывать надо те и другие. Порой родителям при воспитании ребенка следует сознательно ставить логические последствия впереди естественных. Если ребенок не поддается уговорам не бегать по проезжей части, родители, конечно, предпочтут логические последствия в форме запрета выходить из дома возможным естественным последствиям, о которых не хочется и думать.

Каждый из этих пяти пунктов соглашения о взаимовыгодном заведовании нам приходится решать так или иначе — либо загодя, уделяя им качественное время руководства в Квадранте II, либо попутно, занимая время кризисного управления в Квадранте I. Наш выбор существенно влияет на количество времени, которое мы тратим на эти вопросы, и качество всего нашего времени.

Вот что сказала нам одна женщина:

*„Победа/победа» — это здорово. Я порвала с браком, в котором никогда не знала, чего от меня ожидают, и постоянно ощущала, что делаю что-то не так поскольку пыталась отвечать ожиданиям, которых не понимала, так чудесно иметь возможность сказать человеку: „Я жду от тебя того-то; ты ждешь от меня того-то. Давай же сойдемся где-нибудь посредине и сделаем то, чего оба хотим»!*

Разочарование порождается неосуществимыми ожиданиями. Заблаговременное прояснение взаимозависимых ожиданий существенно повышает качество нашей жизни.

### НО ЧТО ЕСЛИ СОГЛАСИЯ НЕТ?

Приступая к составлению соглашения о заведовании, мы очень часто воспринимаем вещи по-разному. И это прекрасно! Различия — начало синергии! Вы обсуждаете их в процессе работы над соглашением. Вы выкладываете все вопросы на стол, пока они не породили проблему. Вы ищете альтернативные решения. Вы не избегаете вопросов, обрекая себя на негативные последствия нерешенных проблем и невысказанных чувств. Вместо этого вы, используя уникальные человеческие дарования, смело смотрите в лицо разногласиям и синергично разрешаете их.

Мыслите в духе обоюдной победы

Вы искренне желаете победы другому человеку, но и сами хотите выиграть. Вы обязуетесь взаимодействовать до тех пор, пока не найдете решение, удовлетворяющее обе стороны.

### Старайтесь сначала понять

Когда вы стремитесь к взаимному пониманию, бывает полезно обратиться к таким вопросам:

- *В чем состоит проблема с точки зрения оппонента?* Слушайте с намерением понять, а не ответить. Выйдите из рамок своего житейского опыта. Прорабатывайте чужую точку зрения, пока не сумеете выразить ее лучше, чем ваш собеседник, а потом побудите его сделать то же самое.
- *Какие основные вопросы (не точки зрения) нужно решить?* Когда обе стороны четко выразили свои точки зрения и почувствовали, что добились понимания, приступайте к совместному рассмотрению проблемы и выявлению вопросов, которые необходимо решить.
- *Какие результаты стали бы вполне приемлемым решением?* Выясните, что конкретно составляет „победу» для другого человека и что составляет „победу» для вас. Используйте эти критерии как фундамент синергичного взаимодействия.

### Стремитесь к синергии

Устремитесь с открытым забралом на поиски альтернативного решения. Используйте мозговые атаки. Используйте менталитет Макгайвера. Откройте свой ум. Будьте готовы к неожиданностям. Попробуйте составить список возможных вариантов, которые удовлетворяют выбранным критериям.

Давайте рассмотрим весь этот процесс на двух примерах.

#### **Пример №1:**

Предположим, что вы торговый представитель некой компании. Рынок насыщен; с вами конкурируют несколько других агентов. Большинство ваших клиентов требуют поставок в строго установленные сроки, так что процветание вашего бизнеса во многом определяется вашей способностью обеспечивать своевременность поставок.

Но последняя партия товара, которую вы ждете, почему-то задерживается. Вы уже опоздали с поставками двум важным клиентам. Вы понимаете, что оказались в трудном положении, и знаете, что они обратятся к другому продавцу, если сочтут вашу компанию ненадежной. Вы не хотите терять клиентов и отправляетесь к менеджеру, отвечающему за производство данного товара, узнать, что происходит.

Прибыв на место, вы находите этого менеджера заживо погребенным в Квадранте I, заваленным поступающими со всех сторон запросами о причинах задержки.

Он говорит, что это чудо, что вы вообще получаете хоть какие-то партии товара. Что делать?

## Мыслите в духе обоюдной победы

Вы хотите выиграть. Вы хотите, чтобы выиграл этот менеджер. Вы хотите, чтобы выиграли клиенты. Думайте не в духе „или/или», а духе „и». Ищите альтернативное решение, которое удовлетворит потребности всех сторон. Стремитесь решать хронические проблемы, а не симптомы.

## Старайтесь сначала понять

### **1. В чем проблема с другой точки зрения?**

Слушая менеджера, вы узнаете, что за последние полгода спрос вырос на 30 процентов, а фондов для увеличения объемов производства нет. По этой причине приходится привлекать подчиненных к сверхурочной работе и отказываться от технического обслуживания производственных мощностей, что существенно повышает стоимость рабочей силы, увеличивает простой испорченного оборудования и усиливает напряжение в отношениях менеджера с руководством компании. Он ощущает мощное давление со всех сторон и считает требуемые вами сроки поставок нереалистичными. Вы чувствуете, что этот менеджер действительно хочет хорошо делать свое дело. Он не пытается придерживаться товар; он действительно хочет отгружать вовремя все, что возможно. Он просто чувствует, что уперся в стену, и не видит никакого выхода. После тщательного анализа того положения, в котором оказался ваш собеседник, обрисуйте ему ситуацию вашего клиента и свои проблемы. Когда все карты раскрыты, вы готовы работать сообща над выявлением вопросов и отысканием решений.

### **2. Каковы ключевые вопросы?**

В процессе открытого общения вы признаете, что эта проблема является лишь симптомом более широкого ряда проблем. Ключевые вопросы для обсуждения могут включать:

- производственные мощности;
- финансирование;
- отношения со штаб-квартирой **компании**;
- отношения с клиентами.

### **3. Какое решение было бы приемлемым для вас обоих?**

Вы хотите выработать решение, касающееся как ближайшего будущего, так и долгосрочной перспективы. Вы понимаете, что нельзя просто отодвинуть в сторону чужие заказы и обеспечить в первую очередь ваши. Это лишь обострит проблемы. Вы хотите также минимизировать производственные издержки и будущие простои оборудования из-за неполадок, связанных с его текущей перегрузкой, так что

еще большее использование сверхурочных работ тоже не может быть „победой» ни для кого. Что бы ни происходило, необходимо обеспечить устойчивость и надежность работы и заложить основы для долгосрочного ее улучшения.

## Стремитесь к синергии

В поисках третьей альтернативы вы можете прийти к следующим жизнеспособным идеям, которые можно рассматривать как промежуточные этапы на пути к решению:

- Вы могли бы лучше информировать завод и давать ему больше времени на подготовку, заранее собирая у клиентов сведения о планируемых потребностях в данном продукте.
- Некоторые из ваших клиентов могли бы без ущерба для себя удовлетвориться тем, что завод поставит в срок некоторую часть заказа, а остальное возместит в течение нескольких дней.
- Вы могли бы поработать с отделом сбыта, чтобы помочь другим торговым представителям разобраться в сложившейся ситуации. Может статься, что в попытке расширить бизнес кто-то из агентов искусственно раздувает спрос, увеличивая давление, оказываемое на завод.
- Может быть, с отделом сбыта следует поговорить и менеджеру завода.
- Представитель отдела сбыта и менеджер завода могли бы изучить тенденции рынка и представить соответствующий доклад в офис компании, который побудил бы руководство расширить производственные мощности завода.
- Может быть, работая сообща, вы могли бы повысить эффективность системы обработки заказов, чтобы больше времени шло на производство, а не на составление документации.

Проработка этих или каких-то других шагов могла бы приблизить вас к решению проблемы. Главное, чтобы вы работали над проблемой сообща, а не друг против друга. Мысля в духе обоюдной победы, стремясь к пониманию и синергии, вы расходуете время на выработку решений, а не на раздувание конфликта. Итоговый результат вашей совместной работы может быть включен в общее соглашение о заведовании как неотъемлемая его часть.

### **Пример М2:**

Представим, что ваша шестнадцатилетняя дочь хочет иметь собственную машину. Она хочет иметь возможность уезжать и приезжать, не полагаясь на вас. Она накопила некоторую сумму денег, но их недостаточно для покупки машины. Кроме того, она говорит, что у многих ее друзей есть свои машины, что она вполне ответственный человек и что вы должны доверять ей.

Ваш первый порыв — отказать. Вы знаете, что в целом она человек ответственный, но водительский стаж у нее меньше года, а штраф она уже успела получить. Тот факт, что она зависит от ваших возмож-

ностей возить ее, позволяет вам контролировать (до некоторой степени), куда и с кем она ездит. Вы считаете, что в ее возрасте она еще невольна ездить куда хочет и делать что хочет. Кроме того, вам придется не только заплатить за машину, но еще и оплачивать страховку, бензин и обслуживание.

Но опять же, это не та ситуация, где есть простой и однозначный ответ. Вы знаете, как часто подобные ситуации становятся открытой раной в отношениях между родителями и детьми. Легко ли вашей дочери взбунтоваться из-за того, что, по ее мнению, вы не понимаете ее или не доверяете ей? Легко ли вам стукнуть кулаком по столу и утвердить свой родительский авторитет из-за того, будто вам кажется, что вы знаете, что для нее лучше? Сколько времени и энергии бесцельно растрчивается в таких конфликтах! Как же вам прийти к удовлетворительному для обеих сторон решению? Помните: *мыслите в духе обоюдной победы, старайтесь сначала понять, стремитесь к синергии.*

Работая сообща, стараясь понять точку зрения друг друга, выявляя вопросы, требующие разрешения, и отыскивая синергичные альтернативные решения, вы можете составить с дочерью соглашение о взаимовыгодном заведении, касающийся семейной машины, которой сейчас никто не пользуется. Она сможет пользоваться этой машиной, пока ее поведение соответствует некоторым критериям. Вы можете конкретизировать свои требования, касающиеся ухода за автомобилем, и обязать дочь оплачивать страховку и бензин. Вы можете договориться, что она будет информировать вас, куда едет и с кем. В этом соглашении вы можете также указать, что она в случае необходимости будет возить младших детей, снимая эту ответственность с вас или вашей жены.

Мы не говорим, что это решение идеально или что альтернативные решения даются легко. Мы говорим о том, что, когда проблема находится перед вами, а не между вами, вы избегаете порочного круга во взаимоотношениях, на выход из которого могут потребоваться месяцы и даже годы, и это существенно влияет на время и качество жизни всех заинтересованных сторон.

## **НО ЧТО ЕСЛИ РАЗНОГЛАСИЯ НЕПРЕОДОЛИМЫ?**

Хотя большинство взаимовыгодных соглашений о заведении не связаны со столь взрывоопасными и сеющими распри проблемами, какие описаны ниже, мы решили все же привести эти примеры, чтобы вы лучше представляли себе, насколько мощным может быть этот процесс. Он может применяться в ситуациях, когда первоначально не видно ни малейшей возможности для достижения взаимопонимания и обоюдного решения.

*Стивен: Я когда-то проводил занятия со студентами одного университета, и мы коснулись труднейшего, затрагивающего нежные струны в душе многих людей вопроса аборта. Мы предложили двум студентам, глубоко убежденным в том или ином подходе к этой болезненной проблеме, выйти вперед, чтобы отстаивать свои точки зрения перед аудиторией-*

ей, вмещающей две сотни зрителей. Мне оставалось лишь следить за тем, чтобы они придерживались правил эффективной взаимозависимости — мыслили в духе обоюдной победы, старались сначала понять и стремились к синергии.

— **Вы готовы вести переговоры, пока не придете к приемлемому для обоих решению?**

— **Не представляю, какое это может быть решение. Я не думаю, что...**

— **Минуточку. Никто из вас не проиграет. Вы оба выиграете.**

— **Но как такое возможно? Когда один выигрывает, другой проигрывает.**

— **Но вы готовы попробовать? Только не сдавайтесь, не уступайте, не идите на компромиссы.**

— **Попробуем.**

— **Хорошо. Старайтесь в первую очередь понять собеседника, не высказывайте свою точку зрения, пока не сможете переформулировать его мнение так, чтобы он согласился с вами.**

**Не успел их диалог начаться, как они принялись перебивать друг друга.**

— **Да.. Но ты не понимаешь, что...**

— **Минутку! — вмешался я — я не уверен, что другая сторона чувствует себя понятой. Вы чувствуете, что вашу точку зрения поняли?**

— **Нет. Конечно.**

— **Значит, вы пока не должны высказываться.**

**Вы не представляете, как им было трудно. Они не умели слушать. Они привыкли рубить с плеча, если имеют разные точки зрения.**

**Наконец, примерно через сорок пять минут они начали прислушиваться к аргументам друг друга, и вы не можете себе представить, какое эмоциональное воздействие это оказало на них и на всю аудиторию, наблюдавшую за этим спором.**

**Когда они начали эмпатически прислушиваться к подспудным потребностям, страхам и чувствам людей в столь деликатном вопросе, произошло невероятное. Слезы текли по их щекам, они уже стыдились того, сколь категорично до сих пор судили и шельмовали друг друга и всех тех, кто мыслил иначе. Они были потрясены теми синергичными идеями, к которым они в итоге пришли, пытаясь разрешить свой спор. Они нашли несколько альтернативных решений касавшихся, среди прочего, профилактики, усыновления и просвещения, через два часа они смогли сказать друг другу:**

**„Я и не представлял, сколь важно уметь слушать. Теперь я понимаю, почему вы так относитесь к проблеме аборта».**

Этот дух искренней эмпатии является основой эффективной синергии. Он позволяет преодолеть негативную энергию разногласий. Он порождает открытость и взаимопонимание, объединяет людей, направляя их на поиск общего решения. Ключевым вопросом становится Качество отношений между вовлеченными в спор людьми и их умение общаться и достигать синергии в поисках третьей альтернативы.

Мы много раз были свидетелями того, насколько кардинально этот Дух эмпатии меняет ситуацию. Это произошло в одной организации, которая болезненно реагировала на требования органов надзора, которые, по их мнению, до такой степени подавляли инициативу, творчество и изобретательность инженеров, что руководители организации уже намеревались свернуть производство. Руководителей компании броса-

в дрожь всякий раз, когда являлась очередная проверка.. Но когда высшие представители компании и регулирующего органа решили все же попытаться достичь взаимопонимания и взаимовыгодного соглашения, им удалось выработать совершенно новый подход, который поддерживал инициативу и творчество при полном удовлетворения требований контролеров.

А вот что случилось в другой крупной корпорации, где шла давняя борьба между директоратом и одним из крупных подразделений, которые не могли найти согласия в отношении степени девальвации акций. Представители подразделения считали, что предложенный руководством вариант полностью деморализует работников. Директора стояли на своем. Но когда они настроились на поиск взаимоприемлемого решения, эмпатия полностью преобразила их всех. Прекратив споры, они начали смотреть в одну сторону, ошущая общность интересов. Общение стало уважительным, предложения становились все более творческими, и застарелый вопрос, который разделил компанию на два противоборствующих лагеря, был разрешен за полчаса. Когда люди действительно мыслят в духе взаимной победы, когда они действительно стремятся понять друг друга и, прекратив междоусобицу, направляют всю свою энергию на синергичное решение проблемы, эффект оказывается грандиозным. Мы видели силу этого процесса в самых напряженных и трудных ситуациях, какие только можно вообразить.

*Стивен: Однажды меня в качестве консультанта пригласили в одну корпорацию, перед выездом я позвонил туда, и меня огородили сообщением:*

*— Не приезжайте. Они отменили встречу.*

*— Как отменили? Что случилось?*

*— Профсоюз отказался.*

*— Почему?*

*— Потому что в отношении некоторых работников было нарушено оглашение.*

*— Руководство знает об этом?*

*— Да.*

*— Тогда сейчас самое время. Обстоятельства благоприятствуют. вернитесь на переговоры, не уклоняйтесь. Это лишь приведет к обострению разногласий, к упрочению оппонентов на противоположных позициях и накоплению сил для атаки.*

*Ранее мы уже обучали работников этой организации процессу достижения обоюдной победы, и это оказало глубокое воздействие на личную и семейную жизнь каждого из них, но руководители компании считали себя выше всего этого, им это было не нужно.*

*Тогда я сказал:*

*— Извинитесь. Это же мелочи. Верните профсоюз на собрание. Сейчас самое время это сделать.*

*Они извинились — такое случилось впервые в истории компании, и то был правильный шаг, председателя профсоюзного комитета удалось вернуть.*

*— Мы придем, — сказал он, — но мы придем позже в знак того, что*

нас нельзя купить.

Приехав на собрание, я сказал президенту компании и председателю профсоюза:

— То, что я попрошу вас сделать, потребует от вас большого мужества.

После некоторых колебаний оба согласились. Тогда я попросил их встать перед аудиторией и сказал:

— Я хочу, чтобы вы просто выслушали, что скажут собравшиеся здесь люди. Я повернулся к аудитории.

— Вы знаете, какие амбициозные, почти героические цели поставлены перед вами, и вы их якобы поддерживаете. Кто из вас искренне верит, что вы можете достичь этих целей при нынешнем состоянии организационной культуры? — В зале собрались почти восемьсот человек — от начальников низшего уровня до директоров, — но я не увидел ни одной поднятой руки.

— Кто из вас верит, что мы можем достичь героических целей, кажущихся почти невозможными. Когда по всем правилам применяем процесс, о котором мы говорили: мышление в духе обоюдной победы, стремление понять и синергию?

Руки подняли почти все.

Я повернулся к президенту и председателю и сказал им:

— Прислушайтесь к посланию вашей организации. Я хочу, чтобы вы оба перед лицом всех присутствующих пообещали изучить этот процесс и обучить ему своих подчиненных, а те пусть привлекут к нему своих подчиненных, когда в этот процесс будут вовлечены все без исключения, проблема будет решена. Если же вы не готовы взять на себя такое обязательство, воздержитесь. Просто скажите: „Я хочу подумать. Давайте подождем“. Нельзя порождать ожидания, которые вы не намерены удовлетворять.

Они долго смотрели друг на друга. Трудно представить напряжение, царившее в ту минуту в зале. Наконец они обменялись рукопожатием и обнялись, зал разразился аплодисментами.

Сегодня эта компания — одна из самых преуспевающих в Америке. Причиной тому. Конечно, не только тот случай, но и готовность людей приступить к процессу достижения взаимной победы обеспечила улучшение качества жизни всех заинтересованных сторон.

Какая техника управления временем способна на такое? Мы не говорим о контроле или делегировании исполнения. Мы не говорим даже о „хорошем« делегировании. Мы говорим о переходе от транзакционных отношений к трансформационным, к обретению настоящего могущества. Мы говорим об использовании мощи уникальных человеческих дарований всех людей, участвующих в этом синергичном процессе, в ходе которого мы можем обсуждать проблемы, даже не подлежащие обсуждению, и решать самые деликатные вопросы к всеобщему удовлетворению.

Подход „победа/победа« — это переход от соперничества к синергии, от транзакционных отношений к трансформационным, это внедрение культуры высокого доверия. И это очевидно всякому, кто участвует в этом процессе или наблюдает за ним.

## СОВМЕСТНОЕ ВНИМАНИЕ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ МЕНЯЕ ТВСЕ

Что было бы, если бы мы все жили и работали в культуре высокого доверия, обладали общей перспективой, были связаны между собой оглашениями о заведовании, если бы в наших отношениях господствовал подход „победа/победа»? Как изменилась бы наша жизнь? рассмотрим, например, понятие „надзор». В культуре низкого доверия надзор ассоциируется с такими словами, как *контроль, слежка, проверка*. В культуре же высокого доверия люди сами надзирают за собой, а своим соответствием соглашению. Критерии ясны, последствия определены. Каждый знает, чего от него ждут.

Менеджер, руководитель, родитель становятся источниками помощи — помощниками, жожаками, советниками, консультантами, наставниками — работниками, которые вытирают масляные пятна и сходят с дороги.

А *оценка*? В культуре низкого доверия ваша работа оценивается извне, вас искусственно расставляют по рангу. В культуре высокого доверия суждение вносится в соглашение о заведовании заранее, а не постфактум. Люди судят себя сами. Их самооценка определяется не только цифрами, но и чувствами. „Цифры выглядят неплохо, но я беспокоюсь насчет вот этого пункта...». Исполнитель лучше понимает факторы, влияющие на его деятельность и успехи, нежели посторонний наблюдатель.

А как насчет *Широты контроля*? Там, где доверия нет, широта контроля мала. Слежка и проверки требуют времени и энергии. Вы можете контролировать только столько-то человек. В культуре высокого доверия в слежке и проверках нужды нет. Вы стараетесь не контролировать людей, а раскрепощать их. Если раньше вы были один на восемь-десять работников, то теперь вам могут быть подначалены пятьдесят, сто, двести человек.

А *мотивация*? В культуре низкого доверия господствует „великая теория мотивации ослов» — спереди морковка, сзади палка. В культуре высокого доверия люди мотивируются изнутри. Их распяляет внутренний огонь, их влечет страстное желание реализовать общую перспективу, которая одновременно является их общей миссией, синергичным сочетанием их личного предназначения и предназначения семьи или организации.

*Структуры и системы*? В культуре низкого доверия царят бюрократия, избыток правил и ограничений, сдерживающие, закрытые системы. Остерегаясь „злоумышленников», общество устанавливает процедуры, к которым каждый должен приспособливаться. Уровень инициативы низок: в сущности, „делай, что говорят». Структуры имеют пирамидальную, иерархическую форму. Информационные системы близоруки;

дальше кварталных планов никто не заглядывает. В культуре же высокого доверия структуры и системы настроены на то, чтобы раскрепощать энергию и творческий потенциал людей и направлять их на достижение согласованных целей в рамках общих для всех ценностей.

Меньше бюрократии, меньше правил и нормативов, зато сильнее вовлеченность людей.

Какое же влияние все это оказывает на наше время и нашу жизнь? Сколько времени тратится в культуре низкого доверия на контроль, слежение, проверки, инспекции?

Сколько времени уходит на разработку всевозможных систем оценки и мотивационных программ?

Сколько времени идет на обслуживание бюрократических **систем** на разработку правил и нормативов?

Сколько времени тратится на решение мириадом коммуникационных проблем, порождаемых отсутствием доверия?

А сколько времени растрчивается вхолостую, сколько возможностей упускается и во что это обходится, когда люди так заняты микроуправлением и „тушением пожаров», что не находят ни времени, ни сил на эффективную деятельность из Квадранта II — планирование, профилактику, развитие, которая и определяет качество жизни?

Мы тратим невероятно много времени на борьбу с симптомами низкого доверия, не понимая, что *умение быстрее справиться с симптомами не обеспечивает качественных изменений.*

Чтобы сделать главное главным, нужна большая сила. Нужно переместить точку опоры, изменив соотношение длин плеч рычага таким образом, чтобы одна единица усилий порождала тысячу единиц результатов. Никакая техника управления временем не способна на что-либо подобное. Вот почему в центре Квадранта II находится деятельность, увеличивающая нашу дееспособность, наши возможности и полномочия, приумножающая нашу силу.

## РАСШИРЕНИЕ ДЕЕСПОСОБНОСТИ ИЗНУТРИ ВОВНЕ

*Всякий раз, когда мы думаем, что проблема снаружи, сама эта мысль является проблемой.*

Как было бы чудесно, если бы мы все жили в культуре высокого доверия и обладали безграничной дееспособностью! Но ясно, что это только мечты. Организации, в которых мы работаем, зачастую заполнены правилами, инструкциями, канцелярщиной. Противоречащие друг другу системы тянут нас в разные стороны. Уровень инициативы низок. Люди получают удовлетворение от того, чем занимаются *между* делом. Значительную часть времени они проводят за сплетнями, интригами, взаимными обвинениями, злословием. Встречаясь в коридорах, они улаживают слух друг друга:

- Вы не поверите, что устроил этот менеджер!
- Да это еще что! Я вот расскажу, что было со мной!
- Неудивительно, что дела идут все хуже!
- Ну, а чего можно было ожидать?

Так что же нам делать?

Всякий раз, когда мы думаем, что проблема снаружи, вне нас, сама эта мысль является проблемой. Мы отнимаем у себя силу, лишаем себя дееспособности. Иными словами, мы безропотно уступаем территорию — пространство для маневра, которое позволяет нам выбирать конструктивную реакцию. Мы позволяем обстоятельствам и недостаткам других людей управлять нами. Мы направляем свою энергию в Круг Забот, на те вопросы, над которыми мы не властны.

Принцип-центричное руководство собой — это обретение внутренней силы и власти, позволяющее поднять планку взаимного доверия, увеличить дееспособность всей организации. Это сосредоточение энергии в нашем Круге Влияния. Мы невиним друг друга, а со всей цельностью работаем над созданием атмосферы, способствующей укреплению характера, компетентности и синергии.

Даже если вы не начальник, вы можете быть руководителем, лидером. И практикуя принцип-центричное руководство, вы расширяете свой Круг Влияния.

*Стивен: несколько лет назад в одном из наших семинаров пожелал принять участие человек, занимавший одну из нижних ступеней в иерархии своей организации. Программа предназначалась для директорского корпуса, но он почти умолял допустить его к участию. Его настойчивость, наконец, принесла плоды, и мы согласились.*

*Этот человек был настолько активен, что стоило ему „получить мяч» и его уже невозможно было остановить. Он сосредоточился на личностном и профессиональном росте, расширении базы знаний. Быстро продвигаясь по служебной лестнице, он уже спустя два года стал третьим по статусу лицом в Компании.*

*Потом он решил заняться общественной деятельностью, помогая решать серьезные социальные проблемы, он проявил такое рвение, что стал исполнительным секретарем благотворительной организации. Его даже приглашали перейти туда работать на полную ставку, но он не хотел покидать свою Компанию.*

*Я убежден, что, если этого человека оставить где-нибудь без одежды и денег, он очень скоро поднимется на самый верх благодаря своей активности, чуткости и уму. Я никогда не забуду, как сияли его глаза, когда он понял, какую напасть предоставляет человеку сосредоточение усилий в круге влияния.*

В этой главе мы обратимся к трем конкретным действиям из Квадранта II, которые вы можете предпринять в своем Круге Влияния, чтобы увеличить дееспособность и помочь преобразить царящую вокруг вас атмосферу:

1. Культивируйте условия для увеличения дееспособности.
2. Подкрепляйтесь на обеде чемпионов.
3. Станьте лидером-слугой.

## **1. КУЛЬТИВИРУЙТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ДЕЕСПОСОБНОСТИ**

Расширенную дееспособность нельзя ввести приказом, нельзя внедрить; нужно постепенно выращивать, культивировать, питать благоприятствующие этому условия. Чем больше этих условий наличествует, тем большей энергией наполняется культура, в которой мы живем и работаем.

Мы на самом деле не можем увеличивать дееспособность других людей; мы можем, обеспечивая надлежащие условия, создать обстановку, в которой они могли бы сами расширять свои возможности и полномочия, привлекая свои уникальные человеческие дарования. Это высокоэффективное капиталовложение в Квадрант II, обладающее мощью рычага, приносящее огромные дивиденды.

В той или иной степени все эти условия находятся в нашем Круге Влияния. Давайте внимательнее присмотримся к ним, чтобы понять, где и как нам следует сфокусировать усилия, чтобы обеспечить расширяющие дееспособность изменения.

## Условие 1: Надежность

Основой увеличения дееспособности является надежность, которая, в свою очередь, определяется характером и компетентностью. Характер - это то, чем мы являемся. Компетентность — это то, что мы умеем делать. Оба эти компонента необходимы, чтобы быть достойным доверия, надежным человеком.

*Стивен: У одного моего знакомого что-то случилось с левым коленом. Прихрамывая, он отправился к врачу. Доктор оказался весьма приятным, но некомпетентным человеком — он не умел представлять ситуацию в объеме, глядя на плоский экран монитора. Он слегка почистил хрящ, но не разглядел ослабления передней крестообразной связки. В результате мой знакомый так и не получил надлежащего лечения и в последствии, когда его сын, занимаясь спортом, повредил колено, не рекомендовал ему обращаться к этому врачу, он попросту не доверял ему.*

Один директор, услышав эту историю, сказал: „Теперь я понимаю, чему у меня пет доверия к некоторым людям. Вроде бы люди и хорошие, и честные, но я почему-то не доверяю им. Теперь я понимаю, о дело в их некомпетентности. Они не развиваются в своей профессиональной деятельности. Организация продолжает их держать, но в IX нет духа непрерывного совершенствования».

Однако компетентность без характера тоже не внушает доверия. Вы не пойдете к врачу, если знаете, что при всех своих знаниях он нечестен. Возможно, вам нужна только терапия, но операция стоит дороже, и он может уговорить вас на хирургическое вмешательство, которое вам совершенно не нужно.

Для доверия необходимы и характер, и компетентность. И оба эти качества находятся, в вашем Круге Влияния. Элементами характера являются:

- *цельность* — способность держать свое слово, полная интеграция вашей общественной, личной и внутренней жизни вокруг сбалансированного набора принципов;
- *зрелость* — баланс мужества и чуткости, позволяющий вам говорить то, что должно быть сказано, быть, с одной стороны, прямым и откровенным, а с другой — проявлять чуткость и уважение к чувствам, мыслям и точке зрения другого человека;
- *менталитет изобилия* — парадигма, утверждающая, что жизнь непрерывно развивается, что существует бесконечное число альтернативных вариантов (в отличие от парадигмы, гласящей, что жизнь есть игра с нулевой суммой, что жизненный пирог имеет определенные размеры и если кто-то другой отрежет от него кусок, мне останется меньше).

Компетентность включает в себя:

- *техническую компетентность* - знания и навыки, позволяющие достигать согласованных результатов, способность мысленно прорабатывать проблемы и искать альтернативные решения;
- *концептуальную компетентность* — способность видеть пол

ную картину, исследовать исходные посылки и менять угол обзора;

- *взаимозависимую компетентность* — способность эффективно взаимодействовать с окружающими, включая умение слушать, общаться, принимать альтернативные решения, создавать обоюдовыгодные соглашения и работать над достижением синергии; способность к эффективному сотрудничеству внутри организаций и систем.

Характер и компетентность требуют особого внимания, так как именно они делают возможными все другие условия.

Сотрудники подразделения одной крупной международной фирмы сумели разглядеть, каким образом эта связь влияла на их безуспешные попытки внедрить программу тотального качества. Вот вкратце их рассказ:

*Наша проблема — в дефиците мышления. Мы практически не принимаем посторонних людей в свои ряды, люди у нас редко получают повышение, у нас мало партнеров. Немудрено, что наша культура в беспорядке, что атмосфера заражена ревностью. Внешне мы притворяемся единым коллективом, но внутренние силы раздирают нашу культуру на части: сплошные интриги, проблемы взаимоотношений, грызня отделов между собой, нам приходится держать громоздкие структуры и системы, вводить все новые правила и инструкции, чтобы наша организация могла хоть как-то выжить в меняющихся условиях, но дальше так продолжаться не может. Мы понимаем, что без культуры синергии, без понимания того, что эту культуру порождает, мы далеко не уедем.*

Мы наблюдаем это снова и снова. Люди, приученные к соперничеству, создают системы конкуренции, а не сотрудничества. Люди с парадигмой срочности создают соответствующие системы. Даже когда появляется некто и пытается внедрить подход „победа/победа» или базирующиеся на важности системы и структуры, люди, если их фундаментальная парадигма остается неизменной, возвращаются к прежнему образу мышления, когда новатор сходит с дистанции.

Реальность такова, что все в организации определяется характером и компетентностью. Питая характер и компетентность, мы делаем самое важное дело, какое только можем сделать для усиления своей дееспособности.

Для укрепления характера и компетентности при постановке недельных целей полезно задавать себе такие вопросы:

- Какие знания и навыки мне нужны, чтобы лучше выполнять **свою** работу и эффективнее взаимодействовать с окружающими?
- Проявляю ли я мужество, решая вопросы и двигаясь вперед?
- Проявляю ли я чуткость к потребностям других людей?
- Всегда ли я ищу третью альтернативу?
- Прислушиваюсь ли я к голосу совести и всегда ли действую в соответствии с моим предназначением и принципами „точного севера»?

Эти вопросы, обращенные к совести, позволяют уточнить направление сосредоточения усилий. Основываясь на полученных ответах, вы задать соответствующую „зачточку пилы» или поставить привязанные к ролям цели самосовершенствования.

Кроме индивидуальной надежности, необходимыми условиями укрепления организации являются коллективный характер и коллективная компетентность.

- Могу ли я быть уверен, что компания выполнит свои обязательства?
- Могу ли я быть уверен, что команда не подведет в трудную минуту?
- Оказывают ли члены моей семьи поддержку друг другу?

Запомните, что нет такого понятия, как поведение организации; есть только поведение отдельных членов этой организации. Организация становится достойной доверия, только когда достойны доверия ее члены.

## Условие 2: Доверие

Доверие — это своего рода клей, скрепляющий отношения. Доверие создает среду, в которой могут процветать все остальные элементы соглашения в духе „победа/победа», самоуправляемые личности команды, отрегулированные структуры и системы, отчетность. А потом, по мере реализации всех других условий, когда люди связаны между собой взаимовыгодными соглашениями, когда люди и команды становятся самоуправляемыми, когда структуры и системы настроены, когда налажена отчетность, доверие еще более возрастает. Это рекурсивный процесс.

Опять же, доверие является естественным следствием надежности. Поэтому самое лучшее, что мы можем сделать для создания доверия, — быть достойными доверия.

## Условие 3: Соглашения о заведовании в духе

### победа/победа»

Вы, возможно, не занимаете руководящего поста в своей группе организации, но это не значит, что вы не можете инициировать создание соглашений о заведовании, относящихся к вашей сфере ответственности. Вы можете делать это в своей **семье**, в своем трудовом коллективе, в общественной организации.

- Каких результатов мы хотим достичь?
- В каких рамках мы должны оставаться и каким основным направлениям следовать?
- Какими ресурсами мы обладаем?
- Перед кем мы отчитываемся в этой своей деятельности?
- Каковы последствия?

Каким бы ни был ваш Круг Влияния, какова бы ни бы ни была культура, в которой вы живете и трудитесь, вы можете работать над достижением общих ожиданий и взаимопонимания. Вот вопросы, которые вы можете задавать себе в процессе недельного планирования и которые помогут вам поставить цели, укрепляющие соглашения о заведении:

- У меня есть серьезные соглашения о заведении в каждой из моих ролей?
- Эти соглашения нужно укреплять, модифицировать и поднимать на более высокий уровень?
- Действую ли я целю при выполнении этих соглашений?»

Всякий раз, когда мы помогаем создавать общую перспективу и стратегию с боссом, коллегой, подчиненным, супругой, ребенком, мы увеличиваем свою и чужую дееспособность.

#### Условие 4: Самоуправляемые личности и команды

Кто осуществляет надзор в культуре высокого доверия? Соглашение. Самоуправление, основанное на соглашениях, находится на нашем Круге Влияния. Человек может взять на себя ответственность за управление собой как личностью и частью группы или коллектива в гармонии с принципами „точного севера» и в соответствии с достигнутыми соглашениями. Мы можем заниматься тем, чем договорились заниматься, в том числе планировать, действовать и оценивать, притом, что никто не дает нам указания и не следит за нами. И мы можем развивать способность к самоуправлению в других людях, не надзирая за методами их работы, но сохраняя за ними ответственность за результаты и помогая им достигать этих результатов.

Вопросы, которые мы можем задавать себе в процессе организации Квадранта II:

- Жду ли я, пока мне велят сделать что-то, даже когда сам знаю, что это должно быть сделано?
- Не взирая на свои предпочтения, предоставляю ли я другим возможность использовать в работе те методы, которые им кажутся наилучшими, лишь бы достигались согласованные результаты?
- Предоставляю ли я другим свободное пространство в их работе или постоянно слежу и проверяю?

#### Условие 5: Отрегулированные структуры и системы

Когда структуры и системы отрегулированы, они способствуют увеличению дееспособности; когда же они не отрегулированы, они только мешают. Если мы в качестве господствующей парадигмы пытаемся использовать парадигму важности, но наша система планирования при

этом строится на ежедневных списках „что сделать», она не отрегулирована. Если мы пытаемся воспитать в ребенке ответственность и при этом постоянно командуем, что ему делать, как ему это делать, когда ему это делать, то наша система воспитания не отрегулирована. Если мы пытаемся поощрять сотрудничество в своей организации, но при этом вознаграждаем соперничество — наша система не отрегулировала. В каждом из этих примеров мы противодействуем тому чего сами же пытаемся достичь.

Когда структуры и системы отрегулированы, они обеспечивают цельность и связность. Они содействуют, а не противодействуют тому, чего мы стремимся достичь.

Одни структуры попадают в наш Круг Влияния, другие нет. Если мы занимаем руководящий пост, в нашей сфере ответственности могут находиться системы вознаграждения, информации или обучения, влияющие на время и качество жизни многих людей. Время из Квадранта II, расходуемое на создание систем, базирующихся на менталитете изобилия, на принципах, обеспечивает должную регулировку культуры.

Но даже если мы по своему формальному статусу не в состоянии регулировать системы и структуры в масштабе всей организации, мы все равно можем найти возможности для влияния на их настройку или перенастройку. Мы можем, выделив время в Квадранте II, отрегулировать системы и структуры в своей личной жизни — свой личный планировщик, свою личную информационную систему, свою собственную программу развития. Мы можем отрегулировать их в своей семье, мы можем понемногу содействовать созданию благоприятной обстановки, где соглашения о заведовании становятся основным способом взаимодействия между людьми, в своем трудовом коллективе, в общественной организации или в группе по интересам. В любой области, где мы взаимодействуем с другими людьми, мы можем поднимать вопросы и помогать создавать структуры и системы, основанные на принципах „точного севера».

Это раскрывает еще одно важное различие между руководством и управлением. Если управление осуществляется *внутри* системы, то руководство воздействует *на* систему. В процессе недельного планирования мы можем помогать настраивать системы и структуры, задавая себе следующие вопросы:

- Какие системы и **структуры препятствуют** достижению желаемых результатов?
- Какие системы и структуры можно было бы создать для облегчения достижения желаемых результатов?
- Что я могу предпринять в **своем** Круге Влияния для создания или изменения этих систем?
- Каким образом я могу синергично взаимодействовать с другими людьми, обеспечивая эти перемены?
- Какие личные системы и структуры я мог бы улучшить?

## Условие 6: Отчетность

Когда мы живем и работаем в обстановке растущего доверия, где разрабатываются соглашения о взаимовыгодном заведовании и соответствующим образом настраиваются системы и структуры о какой отчетности может идти речь? Большой частью об отчетности перед самим собой на фоне критериев, заданных в соглашении. Для усиления отчетности мы можем предпринять следующие шаги:

- указать в соглашении конкретные критерии;
- развивать внутреннюю проницательность;
- требовать и получать обратную связь.

Указывая в соглашении конкретные критерии, мы создаем стандарт работы, на основе сравнения с которым мы можем оценивать свои показатели-

Развивая внутреннюю проницательность, в самооценке мы меньше полагаемся на внешние факторы, такие, как продвижение по службе, премии или общественное признание, и в большей мере ориентируемся на внутреннее чувство хорошо выполненной работы. Мы берем на себя ответственность за собственное совершенство. Если мы чувствуем, что поработали плохо, мы не виним в этом кого-то или что-то и не покупаемся на незаслуженные похвалы. Критика и похвалы со стороны второстепенны по сравнению с голосом совести.

Но мы также обладаем скромностью и просим других дать отзыв о нашей работе. Такая обратная связь является важнейшим элементом процесса оценки, планирования и принятия решений. Подробнее об обратной связи мы поговорим чуть ниже.

Выявление и понимание этих шести условий увеличения дееспособности позволяют нам сосредоточить усилия на деятельности в Квадранте II, обладающей огромной мощностью рычага. Не умея решать хронические проблемы в семьях, группах и организациях или вообще не признавая существование этих проблем, мы тратим огромное количество времени на преодоление кризисов в Квадрантах I и III, да и в Квадранте II работаем лишь на уровне симптомов — обрубая листья вместо того, чтобы подобраться к корням.

Но понимание этих условий позволяет нам сконцентрировать усилия на глубинных, фундаментальных вопросах. Оно помогает нам научиться по-настоящему эффективно действовать внутри своего Круга Влияния, каким бы он ни был.

## 2. ПОДКРЕПЛЯЙТЕСЬ НА „ОБЕДЕ ЧЕМПИОНОВ»

Укрепление характера и компетентности — это и процесс, и одно из наиболее эффективных дел, какое мы можем сделать в этом процессе, регулярное получение всесторонней, 360-градусной обратной связи. Чтобы запрашивать и получать ее, нужно обладать скромностью и Мужеством. На это нужно решиться; Но понимание и мудрое использование обратной связи может существенным образом повлиять на наше

время и качество нашей жизни.

Ввиду ее ценности кое-кто называет обратную связь „завтраком чемпионов». Но это не завтрак, а, скорее, обед. Завтрак — перспектива. Ужин — самокоррекция. Не обладая перспективой, мы лишаем обратную связь контекста. Мы просто реагируем на чужие ценности и чужие желания. Наша жизнь является отражением социального мнения. Желая быть всем для всех, удовлетворять ожидания каждого, мы заходим в тупик и не удовлетворяем ничьи ожидания, в том числе свои собственные.

Но, имея четкую перспективу, ясно ощущая свое предназначение, мы можем эффективно использовать обратную связь для обретения большей цельности. Мы обладаем достаточной скромностью, чтобы признать, что мы не всё знаем, что иные точки зрения могут помочь нам усовершенствовать наше мнение. Мы также обладаем достаточной мудростью, чтобы понять, что обратная связь столь же многое говорит нам о людях, от которых мы получаем ее, как и о нас самих. Реакции окружающих отражают не только то, какими они воспринимают нас, но также и то, насколько хорошо, по их мнению, мы делаем те вещи, которые им представляются важными. Поскольку окружающие важны для нас, а главной частью нашего лидерства является создание общего восприятия важности, это измерение обратной связи нельзя переоценить. Но обратная связь не правит нами; нами правят принципы и цели, которые мы внесли в свою формулу предназначения.

Мы можем получать обратную связь как работники — от начальства, сослуживцев, подчиненных, партнеров. Мы можем получать обратную связь как родители — от детей, жены, наших собственных родителей. Мы можем получать обратную связь в нашей роли общественного деятеля, в роли родственника, в любой другой роли, где нам кажется полезным узнать иной взгляд на вещи.

*Ребекка: Я помню тот первый случай, когда Роджер запросил у детей обратную связь. Я не знала, куда деться и думала про себя: „Отлично! Сейчас начнется: уроки музыки, шпинат, когда ложиться спать, домашние обязанности...». У меня просто начинала болеть голова, когда я думала обо всем том, что — я была уверена — сейчас выйдет на поверхность.*

*Роджер попросил каждого из детей написать на листе бумаги три слова: „продолжать», „перестать» и „начать», затем он сказал: „Что бы вы хотели, чтобы я продолжал делать? Что бы вы хотели, чтобы я перестал делать? И что бы вы хотели, чтобы я начал делать из того, что теперь не делаю?» должна признаться, я была восхищена его мужеством.*

*Но еще более меня восхитила глубина ответов наших детей. Они как бы почувствовали, что в этой ситуации должны изменить свою обычную реакцию. Их ответы были вдумчивыми, полезными; они явно стремились помочь. Внесенные ими предложения помогли нам понять, что для них важно и какие изменения с нашей стороны могли бы по-настоящему затронуть их чувства и их жизнь, спустя некоторое время я тоже набралась мужества и проделала с детьми такое же упражнение. Я еще раз поразились зрелости их ответов.*

*Многие годы с тех пор мы придаем огромное значение обратной свя-*

*зи со стороны наших детей, особенно старших. Которые уже живут отдельно; их мнение позволяет нам расширять кругозор. Это полезно не только на личном уровне; это позволяет нашим детям ощущать свое участие и вносить свой вклад в построение такой семьи какую они хотели бы видеть.*

Получив обратную связь, следует сразу же тщательно проанализировать ее, а потом поблагодарить тех, кто ее вам дал: „Спасибо Я ценю ваше мнение. Позвольте мне поделиться своими ощущениями. Вот что вы мне, в сущности, сказали...». Ответьте им, дайте им свою обратную связь, а потом вовлеките их в план действий, основанный на этой обратной связи. Делая это, вы становитесь катализатором перемен. Вы моделируете перемены, и когда окружающие видят, что происходит, они становятся более открытыми к этим переменам в вас и в себе.

Для получения обратной связи существует множество простых и эффективных методов. Метод „продолжать/ перестать/начать» \_ лишь один из примеров. Есть методы формальные и неформальные. Обратная связь может быть анонимной или осуществляться лицом к лицу.

Инструменты обратной связи, обладающие объективными критериями, как, например, наши „7 навыков...», обычно эффективнее, поскольку объективные критерии привязаны к коллективной совести — к принципам, с которыми идентифицируют себя люди, — а не отражают в большей мере личные предпочтения человека, высказывающего свое мнение.

Чрезвычайно важно, чтобы не подвергался обсуждению характер. Обратная связь должна даваться на основе сравнения с заданными критериями качества выполнения и эффективности работы и не касаться характера человека. Когда желаемые результаты оцениваются по критериям качества работы, человек сам уходит вглубь себя и работает над своим характером, если это необходимо для достижения желаемых результатов.

Директор одной организации попросил своих работников высказать мнение о его деятельности, отталкиваясь от двух вопросов. Эти вопросы касались очень важной идеи количества времени, которое мы расходуем в трех разных ролях:

- *производитель* (осуществление конкретных мероприятий, необходимых для производства желаемых результатов);
- *управляющий* (настройка и работа с людьми внутри системы);
- *руководитель* (задание перспективы, направления и построение команды дополняющих друг друга работников по принципу взаимного уважения).

Этот директор попросил своих людей, варьируя размеры букв П, У и Р, определить, в какой роли он, по их мнению, тратит больше времени, и как ему *следует* расходовать свое время. Получив ответы, он обнаружил, что текущее положение вещей описывалось так: „ПУр», а желаемое так: „пУР». Его подчиненные хотели, чтобы он больше времени

ратил на общее руководство организацией. Они считали, что ему нужно смотреть вперед, выискивать тенденции и задавать направление развития компании в быстро меняющейся экономической обстановке. Они полагали, что с производством и управлением они могли бы справиться сами, а его энергию лучше направить на обеспечение руководства.

Основываясь на этой обратной связи, директор существенно изменил характер своей деятельности, сосредоточив внимание на более общих вопросах бизнеса. Работники поддерживали эти перемены, и в скором времени стали видны выгоды нового подхода. Директору удалось вовремя выявить новые тенденции на рынке и должным образом среагировать на них, что позволило компании стремительно вырваться вперед и существенно расширить свою долю рынка.

Речь здесь не идет о том, что руководство важнее производства или управления; все три рода деятельности были критически важны для успеха этой компании. Речь о том, что вопросы руководства не получали должного внимания. С помощью обратной связи директор осознал потребность в усилении внимания к руководству и благодаря этому сумел существенно продвинуть свою компанию вперед.

Большинство директоров пренебрегают руководством в Квадранте II, фокусируясь на управлении. Но это сосредоточение на управлении порождает еще *большую* потребность в управлении, чтобы справиться со всеми теми проблемами, которые проистекают из невнимания к руководству. Это указывает на еще одну сильную сторону процесса организации Квадранта II. Недельное планирование поощряет стремление к руководству, очерчивая перспективу. Ежедневное же планирование повышает необходимость в управлении, требуя большого количества времени на расстановку приоритетов среди кризисов.

Хорошая обратная связь, полученная на ранней стадии какого-нибудь проекта, значительно облегчает и ускоряет его дальнейшее продвижение. Вот что рассказывает один из наших партнеров:

*Получив новую должность, я первую неделю строил большие планы и так сказать ходил королем, я чувствовал, что мне все по плечу.*

*Потом ко мне подошел один из младших сотрудников, не проработавший в нашей организации и двух лет, и сказал примерно следующее: „Я думаю, план, который вы составили, никуда не годится, он не сработает, нам даже не стоит пытаться его осуществить». Он выразился несколько иначе, но смысл был такой.*

*Мне хотелось воскликнуть: „Да я такой ерунды в жизни не слышал!» Но, сдержавшись, я лишь промолвил: „я ценю разногласия, давайте поговорим обстоятельнее».*

*За пятнадцать минут этот молодой работник раскрыл все „проколы» в моем плане, и я увидел его в совершенно новом свете. Это был хороший урок.*

*Потом я начал опрашивать всех сотрудников своего подразделения, вообще всех людей, к которым мой план мог иметь отношение. Я спрашивал их: „какой вы представляете работу нашего подразделения?» Я до сих пор держу в своих документах стопки записей, сделанных в ходе этих бесед, и просмотр их время от времени позволяет мне избегать ошибок.*

Многие организации не интересуются 360-градусной обратной связью. Они сосредоточены на цифрах, итогах. Информация ограничивается сухими строчками краткосрочных количественных данных. Но это неполная информационная система, потому что она не учитывает живых людей. Даже не пытается. Она может содержать данные об их производительности, о связанных с ними издержках, но она ничего не говорит об их чувствах и мыслях, их энергии, их способностях. Это порождает менталитет измеримых итогов, который увлекает организацию до такой степени, что остаются без внимания такие неизмеримые, но ключевые факторы, как человеческое развитие, повышение качества совершенствование системы, долгосрочные инвестиции, укрепление командного духа, повышение уровня доверия и улучшение обслуживания потребителей.

Чем больше мы работаем с различными организациями, тем больше убеждаемся в том, что эта 360-градусная обратная связь, получаемая от всех заинтересованных сторон — потребителей, поставщиков, работников, филиалов, продавцов, инвесторов, общественности — оказывает мощное воздействие на качество. Этот процесс всестороннего анализа мы иногда называем «информационными системами заинтересованных сторон» (ИСЗС).

*Стивен: Я как-то проводил учебную программу для командного состава военно-воздушных сил одной страны, на которую выпало много войн и испытаний. Я говорил о важности ИСЗС и отметил про себя, что генералы согласно кивали головами. Я повернулся к старшему из них и спросил:*

*— Может быть, вы уже используете информационные системы заинтересованных сторон? Он ответил:*

*— Именно так мы обучаем этих людей. Они ведь не менеджеры, а пилоты-асы, каждый ежегодно получает распечатку с впечатлениями всех тех, с кем он сталкивается по службе. Эти сведения используются как основа для личного и профессионального развития, и повышение получает только тот, у кого хорошие показатели, в том числе благоприятные отзывы со стороны подчиненных.*

*— Вы не представляете, с каким трудом эта концепция пробивает свой путь в организациях моей страны, — сказал я. — Что удерживает этот подход от превращения в состязание за популярность?*

*— Знаете, Стивен, — ответил он, — от этих людей зависит само выживание нашей страны, и они помнят об этом. У нас повышение получают порой самые непопулярные люди, если у них высокие показатели.*

Чтобы запросить обратную связь, нужна скромность. Чтобы понять ее, проанализировать и принять соответствующие меры, нужна мудрость. Но это воистину «обед чемпионов».

### 3. СТАНЬТЕ ЛИДЕРОМ-СЛУГОЙ

На что тратит свое рабочее время человек, занимающий руководящий пост, если он решил отказаться от микроуправления, надзора, проверок и преодоления кризисов? Он создает общую перспективу. **Он**

помогает работникам и коллективам развивать способности и расширять возможности, поддерживая их, действуя как наставник и тренер. Он укрепляет доверительные отношения. Он осуществляет долгосрочное планирование, осматривает горизонты, выявляет потребности заинтересованных сторон, изучает рыночные тенденции, регулирует и настраивает системы. Иными словами, он тратит время на важные, но не срочные дела из Квадранта II, которые как раз и меняют все. Он становится „руководителем-службой“.

Идея „руководства-служения“ витает в воздухе уже давно, но до сих пор она оставалась практически неуловимой из-за отсутствия условий расширения дееспособности. Без этих условий она превращается попросту в иную стадию, другой способ проявления „просвещенного самодержавия“.

Но когда эти условия наличествуют, „руководство-служение“ приносит прекрасные плоды.

*Стивен: Я вспоминаю свой первый опыт работы с руководителем, который действительно наделял всех окружающих силой. До того времени я воспринимал руководство как „добрый“ контроль—разновидность благонамеренной автократии. А потом у нас сменился начальник, и уже при первой встрече он меня совершенно потряс.*

*Я тогда возглавлял довольно крупное подразделение, и мне подчинялись многие менеджеры. В один прекрасный день новый начальник по телефону вызвал меня к себе. Когда я пришел, он сказал мне:*

*— Стивен, я вижу свою роль в том, чтобы быть источником помощи для вас, поэтому я хотел бы, чтобы вы именно так относились ко мне и обращались ко мне всякий раз. Когда вам потребуется помощь.*

*Я подумал про себя: „Да это, пожалуй, самый милый и участливый подход К подчиненным, о каком я когда-либо слышал, но, по существу, он просто пытается наладить отношения, подготовить почву для проверки моей работы“, мы все судим о других по себе. Поэтому, услышав его слова, я спроецировал свои собственные мотивы на его поведение, не зная той парадигмы, из которой он исходил.*

*— Я говорю искренне, — продолжал он. — Я хотел бы побывать в вашем подразделении, но, возможно, сейчас не самое подходящее время. У вас, наверное, много дел, и сейчас, быть может, мне не стоит навязывать свою помощь. Решайте сами.*

*И я подумал: Да он, пожалуй, говорит искренне. Похоже, он предоставляет мне свободу действия. Он намерен быть не надзирателем, а, действительно, источником помощи».*

*— Может быть, я расскажу вам немного о себе и о своем опыте, — сказал он затем, — и это даст вам лучшее представление о том, чем я мог бы быть вам полезен.*

*Оказалось, что его опыт работы в нашей сфере превосходил мой на четверть века. Он был бездонным кладезем знаний и мудрости. Но у меня действительно дел было по горло, и я сказал ему:*

*— Может быть, мы продолжим разговор в другой раз. — И на том мы расстались.*

*Через несколько недель я попросил его посетить наше подразделение, и оно готовностью согласился. Я встретил его в аэропорту и спросил,*

что бы он в первую очередь хотел посмотреть, но он ответил:

— Я приехал, чтобы помочь, мы будем заниматься тем, что хотите делать вы.

Я повез его на заседание правления, объяснив по дороге, что он очень помог бы мне, если бы поддержал инициативу, которую я собирался предложить, он так и сделал. Потом я внес еще одно предложение, и он опять поддержал меня. И всякий раз он поворачивался ко мне, безмолвно спрашивая: „Что-нибудь еще?“

Я почувствовал, что главным здесь остаюсь я, а он действительно приехал только помочь мне, и это позволило мне полностью раскрыться перед ним. После заседания, где я решил все вопросы в своем традиционном стиле, я спросил у него:

— Что вы можете сказать о моем стиле управления? Как он соотносится с вашим опытом?

— Ну, что я скажу, Стивен? — ответил он. — Вы можете съездить посмотреть, как дела вершатся в других подразделениях, можете попробовать другие варианты. — Он ничего определенного не сказал. Он, по сути, подтвердил, что я волен сам принимать решения и отвечаю за них, но дал мне информацию к размышлению.

Все это помогло мне глубже понять, что главной направляющей силой в моей работе была моя совесть, а не этот человек. У него были другие обязанности, он прощался со мной и возвращался к своим делам, а моя совесть оставалась при мне она всегда была со мной.

И, Боже, какую ответственность я при этом ощутил! Я ковшом черпал из своего начальника его опыт и его мудрость, а их не убывало. Он никогда не указывал, что мне делать, он всегда говорил: „Можно поразмыслить над каким-то вариантом« или „Вы думали о такой-то возможности?“

Такой подход как никогда прежде возносил на трон мою совесть.

Позднее мне пришлось работать под началом другого человека, который тоже был весьма приятной личностью, но придерживался парадигмы контроля. И при нем я почувствовал, как это легко, когда тебе говорят, что нужно делать. Но не было при этом возможностей для творчества, не было возможностей учиться на своем опыте, я чувствовал, что полностью лишен дееспособности, обессилен. Поэтому я больше удовлетворения находил не в работе, а между делом. И то же самое касалось всех, кто окружал этого человека. Они приспособились к его стилю.

Этот опыт дал мне возможность воочию сравнить подход, расширяющий дееспособность, и подход тотального контроля.

Мы обратились к лауреатам Национальной премии качества имени Малкольма Болдриджа с таким вопросом: „Что для вас было самым трудным?“ „Отказаться от контроля!“ — последовал почти единогласный ответ. Это действительно трудно, это идет вразрез с нашими сценариями. У большинства из нас в жизни не было наставников, которые научили бы нас этому. Но, как сказал на церемонии представления этой премии бывший президент США Джордж Буш, „компании-победители понимают, что их сила зиждется только на уме, здравомыслии и характере их работников“.

Работа руководителя-слуги в том и состоит, чтобы помогать укреплять этот ум, это здравомыслие, этот характер. Для этого вам, возможно, придется порвать со своими прежними представлениями и привычным образом действий. Вот что вы, например, могли бы сделать:

- Возьмите своего сына на вашу следующую встречу с его учителем и пусть он поможет вам вести беседу. Пусть он расскажет, как он трудится, пусть расскажет о своих пожеланиях и надеждах, пусть ответит если захочет, на обратную связь со стороны учителя. Таким образом вы с учителем станете руководителями-слугами. Вы скажете своему сыну, фактически, следующее: „Твоя учеба есть твоя область заведования. Чем я могу тебе помочь?»

- Если бюрократия требует от вас отчета о проделанной вашими подчиненными работе, передайте своему работнику бланк отчета до того периода времени, за который он будет отчитываться. Обязательно обсудите с ним все элементы отчета, польку они составят часть желаемых результатов, рамок, ресурсов, отчетности и последствий трудового договора. А потом станьте для своего работника источником помощи. Оказываясь рядом, задавайте ему такие вопросы:

*Как дела?*

*Что изучаете?*

*Каковы ваши цепи?*

*Чем могу помочь?*

Когда подходит время сдачи отчета, пусть ваш работник, заполнит бланк, а потом вместе проанализируйте его отчет. Обсудите с ним и всю работу. Предоставляли ли вы ему достаточно ресурсов? Достаточно ли вы помогали ему? Когда кто-то обращается к вам со своей проблемой, спросите у него: «А что вы посоветуете?» Не торопитесь решать проблемы, которые ваши подчиненные могут и должны решать сами. Поощряйте в них творческий подход, чтобы они отыскивали свежие и лучшие пути решения вопросов. Пусть они отчитываются за результаты, а не за методы их достижения.

*Ребекка: Как-то меня попросили поработать с группой молодых людей, помочь им поставить музыкальный спектакль, я в то время как раз начинала постигать концепцию руководства-служения и решила, что кроме постановки спектакля, я могла бы помочь этим ребятам развить в себе таланты и лидерские качества. В сотрудничестве с теми, кто пригласил меня на эту работу, я определила ряд руководящих принципов, которые, по моему мнению, наилучшим образом отвечали поставленной цели:*

- *Воспитывать ответственность и учить молодежь отвечать за свои слова;*
- *Не терпеть некомпетентность, а помогать развивать Компетентность;*
- *Учить их правильным принципам. Лидерам этой группы — Бекки и Бренту — было по семнадцать лет. Они были талантливы и полны энтузиазма в отношении своего проекта, но не имели опыта в*

том, что пытались делать. Познакомившись с ними, я сказала:

— Я очень рада возможности поработать с вами над этим проектом, я уверена, что у нас получится замечательный спектакль. Давайте регулярно встречаться. Я готова оказать вам любую посильную помощь. Моя работа — быть для вас источником помощи. Что бы вы хотели, чтобы я сделала?

Поначалу мой вопрос смутил их. Они и представления не имели, что нужно делать, и полагали, что я все сделаю за них. Ноя этого не стала делать. Я объяснила им свою роль руководителя-слуги как своего рода психологический контракт, заключенный с ними, и уверила их, что в любое время буду готова предоставить им любую информацию, помощь и поддержку. Ясно осознав свои роли, они начали думать:

!': — Ну, для начала нам нужен сценарий.

— Отлично! — сказала я. — И где вы его возьмете? Они посоветовались, и первой их мыслью было объявить тему и предложить другим молодым людям подать свои варианты сценариев. Честно говоря, я не знала, работает этот подход или нет. До премьеры оставалось лишь полгода. Я хотела, чтобы они учились, но я также желала • успеха их предприятию. Я высказала свою озабоченность, но выразила также и веру в их лидерские навыки, ясно дав понять, что решение они<sup>2</sup> должны отыскать в своих мыслях, они решили определить предельный срок подачи сценариев, чтобы у них осталось время подыскать какой-то другой выход, если подходящих сценариев не найдется.

Так и случилось — сценариев никто не предложил. Поэтому на следующей нашей встрече я сказала:

— Ладно, какой урок мы можем извлечь из этого? И каков наш план дальнейших действий?

Они обсудили различные возможности и решили написать сценарий сами: Бекки будет сочинять либретто, а Брент — музыку. «Хотя Бекки любила литературу, а Брент — музыку, никто из них раньше сочинительством не занимался. Они ощущали растерянность и некоторый страх, но я выразила убежденность в том, что они справятся, и они приступили к работе.

За несколько недель они сочинили отличный сценарий и несколько красивых, оригинальных песен, на следующих встречах они включили в процесс других молодых людей в качестве лидеров по каждому аспекту подготовки. Режиссер, хореограф, художник, аккомпаниатор — все они были подростками в возрасте от двенадцати до семнадцати лет. Перед каждой встречей с другими молодыми лидерами я отдельно беседовала с Бекки и Брентом, чтобы помочь им подготовиться к очередному собранию. Я беседовала с ними и после каждой встречи, чтобы помочь им оценить произошедшее и извлечь уроки. Я считала, что главная помощь, какую я могу оказать каждому из молодых лидеров, — найти им взрослых наставников, чтобы те могли советовать, помогать, но не делать за них их работу. Бекки и Бренту эта идея понравилась, и я пригласила нескольких специалистов по каждому интересовавшему нас направлению деятельности и объяснила им свой подход, с помощью которого я надеялась помочь этим молодым людям вырасти над собой.

Дело шло очень хорошо. При каждой нашей встрече с Бекки и Брентом, я спрашивала „как дела?», и они делились своим опытом, своим забо-

ами и огорчениями. Когда они просили совета, я иногда отвечала уклончиво: «А вы о такой-то возможности думали?» или „Может, попробуйте такой-то подход». Но чаще я говорила: «Да, это серьезный вопрос. А вы что порекомендуете?» В некоторых случаях я мягко наводила их на решения, до которых они не додумались. Меня поражало, насколько раскрылся их творческий потенциал, когда они по-настоящему осознали свою ответственность, когда они поняли, что никто за них этого не сделает, но что полно людей, которые готовы работать под их руководством и помогать им осуществлять их мечту.

Идти по намеченному пути не всегда было легко. На одной из репетиции кто-то из взрослых консультантов — технически весьма компетентный и привыкший к командному стилю руководства — начал отнимать бразды правления у молодого лидера, у которого был в подчинении. Мне захотелось подойти к нему и сказать: „Что вы делаете? Ведь мы пытаемся научить этих молодых людей все делать самостоятельно!» Но я решила, что лучше подождать и понаблюдать за реакцией самой молодежи — этот подход в большей мере гармонизировал с тем, чего мы пытались добиться. В конце концов, молодые люди подошли ко мне и обрисовали возникшую проблему. Я сказала: „Это действительно проблема, что вы собираетесь предпринять?» Они посоветовались и решили, что этот молодой лидер, в чьем ведении находилось данное направление, должен сам подойти к своему взрослому Консультанту и объясниться, он проделал это с большим мужеством, и проблема была решена.

В конце концов, им удалось вовлечь в это предприятие девяносто молодых людей. Юные лидеры и все участники проекта работали, не жалея сил, и научились гораздо большему, чем было бы, если бы взрослые правили бал. И спектакль получился потрясающий, зрители были тронуты до слез, после успешных выступлений в своем городе эти молодые люди были приглашены в соседний город, где дали два концерта в огромном зале, и оба раза зрители аплодировали стоя.

Я обнаружила, что быть руководителем-слугой намного труднее, по крайней мере, первое время, чем руководителем-командиром. Но и награды куда больше! Спектакль получился восхитительным, но еще больше порадовала меня мысль о том, что, чему эти молодые люди научились за время работы над спектаклем, поможет им лучше справляться с любыми делами, которыми они будут заниматься в будущем, ведь их умножившиеся способности и лидерские Качества останутся при них навсегда.

„Решение задач посредством других людей» и „развитие талантов и способностей других людей посредством решения задач» — две совершенно разные парадигмы. Первый подход позволяет вам сделать дело. Второй подход позволяет сделать это дело более творчески, синергично и эффективно и при этом расширить возможности для еще больших свершений в будущем.

## **ВСЕ ЭТО ЗВУЧИТ ОЧЕНЬ КРАСИВО, НО...**

Большинство людей способны понять, какое мощное воздействие оказывает принцип-центричное руководство на создание атмосферы, способствующей расширению дееспособности. Но есть и трудности на

этом пути: мы порой попадаем в ситуации, подвергающие нас серьезному испытанию, требующие от нас по-новому, творчески проявить все наши дарования и способности. В заключение этой главы мы хотим привести примеры испытаний, с которыми чаще всего сталкиваются люди, стремящиеся к расширению дееспособности изнутри вовне.

**Что если мой босс никогда не слышал о принципе „победа/победа»?**

Даже если ваш начальник и слыхом не слыхивал о таком понятии как „победа/победа», он, по крайней мере, слышал слово „победа» так что начинайте отсюда. Вы можете даже не упоминать о таком понятии, как „соглашение о заведовании». Просто скажите ему: „Я проанализировал свои роли и просто хочу удостовериться, что мы оба правильно понимаем мои должностные обязанности. Вот я составил их список в порядке приоритетов, как я их себе представляю. Не могли бы вы просмотреть его и дать мне знать, если ваше мнение по этому поводу отличается от моего?» Старайтесь понять. Ведите переговоры. Достигайте согласия по желаемым целям.

В другой раз вы можете обратиться к начальнику с таким вопросом: „Вот ключевые направления и рамки нашей деятельности, о которых я знаю. Может быть, есть что-то такое, чего я не знаю, но должен знать?» Точно таким же образом вы можете согласовать все пять элементов соглашения в духе обоюдной победы.

Это может занять недели, даже месяцы. Но потом вы сможете спокойно работать на основе достигнутого соглашения.

А если вам предъявляются требования, не гармонирующие с соглашением, вы можете прийти к боссу и сказать: „Насколько я понимаю, вы теперь предлагаете мне следовать таким-то приоритетам. Что, по-вашему, я должен изменить в своей работе?» Возможно, речь идет о радикальном изменении направления, а может быть, это просто очередное неотложное дело, переложенное на ваши плечи (которое после выяснения отношений будет поручено какому-то другому работнику, увлеченному срочностью). Договор даст вам и вашему начальнику эталон, с которым вы сможете сопоставлять свою деятельность.

**Что если мой босс не желает расширения моей дееспособности?**

Одна женщина делится своим опытом:

*Я работаю в организации, которая, по сути, является клубом „добрых старых друзей». Руководящую верхушку составляют мужчины от шестидесяти и старше, которые уже много лет работают в этой фирме. Их отношение к подобным мне сотрудницам можно выразить фразой: «Девушка, подай-ка мне чашечку кофе». Они не воспринимают нас всерьез, и в такой ситуации очень трудно добиться повышения. Они уже тридцать лет занимаются одним и тем же и не желают каких бы то ни было перемен. И когда какая-нибудь „приткая» секретарша заговаривает о большем доверии или более широких возможностях проявить себя, они только отмахиваются.*

Действительно, бывают ситуации, когда подобная культура настолько глубоко укоренилась и люди работают в ней так долго, что изме-

нить ее чрезвычайно трудно, особенно если ваш Круг Влияния невелик. Если сложившаяся ситуация не является выигрышной для вас, возможно, лучший выход — подыскать себе другое место.

Однако существует множество примеров того, как людям в подобных ситуациях все же удавалось добиться значительных перемен.

*Роджер: Несколько лет назад мне было поручено разработать учебную программу для крупной организации, когда я прибыл на место, ко мне приставили секретаршу, уже имеющую некоторый опыт работы. Мое отношение к ней было, конечно не «Девушка, подай-ка мне чашечку кофе», но в круговерти проблем, с которыми я столкнулся, я при знакомстве ограничился лишь тем, что бросил на нее мимолетный взгляд, вычеркнул из своего списка неотложных дел пункт «подобрать компетентную секретаршу» и торопливо перешел к более важным вопросам.*

*Все, что я ожидал от секретарши, она выполняла безукоризненно, но постепенно она начала делать больше того, что ей поручалось. Однажды после нескольких сеансов диктовки она подала мне письма уже вскрытыми и рассортированными, сказав при этом: „Если на какие-то из этих писем вы собираетесь отвечать в том же духе, что и вчера, я с удовольствием составлю их черновики, чтобы сберечь ваше время. Вы просмотрите их и выскажете свое отношение». Ощущая себя в цейтноте, я не стал возражать. Черновики писем, которые она составила для меня, были написаны очень хорошо, лучше, чем я мог. Вы написать их саам. Очень скоро она писала от моего имени 95 процентов писем, и мне оставалось их лишь подписывать.*

*Мне так понравился ее стиль письма, что я предложил ей принять участие в написании учебного руководства. Она согласилась, и я поручил ей набросать свои идеи в рамках конкретной главы. Она не только предложила свои идеи, но и представила мне уже готовый прекрасный черновой вариант главы.*

*Со временем она стала инструктором и заместителем начальника учебного отдела. Позже я узнал, что она имела степень магистра в области коммуникации и в свое время пошла работать секретаршей только потому, что не было других вакантных мест. И должен признаться, без ее помощи моя учебная программа едва ли оказалась бы столь успешной.*

*Эта женщина расширила мое представление о том, насколько эффективно человек может реализоваться в любой своей роли, с тех пор мой взгляд на секретарей и их потенциал изменился навсегда и повлиял на мои дальнейшие взаимоотношения с ними. Многие из моих партнеров по работе в свое время наминали секретарями и либо постепенно расширяли свою дееспособность, раскрывали свой потенциал и двигались вперед, либо оставались отличными секретарями, потому что хотели ими быть.*

Почти в каждой ситуации, если вы наращиваете свои навыки и способности и работаете внутри своего Круга Влияния, вы можете со временем изменить отношение окружающих к вам и к вашей работе. Если же у вас нет четкого представления о том, чем вы хотите заниматься, если вы не проявляете готовности заплатить полную цену за осуществление перемен, вы лишаете себя силы, сужаете свою дееспособ-

способность, а потом вините в этом кого угодно, только не себя чтобы этого не случилось, чтобы сохранить свою дееспособность и приумножить ее, вы должны понимать, что вы сами можете сделать выбор и изменить парадигму или изменить ситуацию.

### **Что если люди, которыми я руковожу, не хотят расширять свою дееспособность?**

Некоторые люди столько раз оказывались выбитыми из седла после проявления какой-то степени самостоятельности, что в их душе остались шрамы на всю жизнь. Утомленные безуспешной борьбой, они исповедуют такой подход: „Просто скажите, что мне сделать. Дайте мне возможность побыстрее заработать побольше денег и убраться отсюда». Другие полагают, что то, что происходит у них на работе, никак не отражается на качестве их жизни. Они находят удовлетворение между делом. Они достигли своего рода равновесия и хотят только, чтобы их поменьше тревожили.

Если вы хотите достичь обоюдной победы, **вы** должны воспринимать людей такими, какие они есть, а не такими, какими вы предпочли бы их видеть. Соглашение о заведовании, которое вы заключаете с ними, должно основываться на том уровне инициативы, какой они считают приемлемым для себя. Но оставьте дверь открытой, не снимайте вопрос с повестки дня.

„Я чувствую, что вы предпочитаете продолжать заниматься только тем, что вы делали до сих пор. Вы полагаете, что вполне достаточно того, что вы хорошо выполняете свои текущие обязанности. Если мы оба одинаково понимаем понятие „хорошая работа», если мы можем договориться о взаимоприемлемых уровнях отчетности, и если это действительно составляет для вас понятие „победа», прекрасно.

Но я хочу, чтобы вы знали, что я высоко ценю вас и действительно нуждаюсь в вашей помощи. Я буду информировать вас о появляющихся возможностях для роста. Я убежден, что со временем мы сможем найти более интересную и достойную сферу применения ваших сил и повысить уровень вашей инициативы. Так будет лучше для нас обоих».

Кроме того, для расширения дееспособности своих подчиненных вы можете предпринять следующие шаги:

- Привлеките их к составлению формулы предназначения вашей группы или организации.
- Когда они приходят к вам со своими проблемами, спрашивайте их: „А что вы порекомендуете?»
- Будьте терпеливы, и пусть пример других сотрудников, заключивших с вами соглашения о высоком уровне инициативы, говорит сам за себя.

### **Что если в системе, где я работаю, господствует парадигма „победа / поражение»?**

Представим, что вы начальник небольшого отдела и по-настоящему верите в командный подход к управлению. Вы поработали со своим коллективом над созданием формулы предназначения, и она оказа-

весьма действенной. Все члены вашего коллектива верят в нее, она им нравится, она наполняет их энтузиазмом, она стала источником силы, придает им чувство заведования.

Но окружающая бюрократическая среда вынуждает вас расставлять своих людей по рангу. Это расстроенная система — вы нанимаете победителей, а потом тратите время на их сортировку. Что же вам делать?

*Привлеките их к решению этой проблемы и общими усилиями, найдите выход.*

Вы можете созвать собрание, описать людям существующую систему потом спросить, есть ли у них творческие идеи о том, как вы могли сообща работать внутри этой системы, удовлетворяя свои потребности. „Вот проблема. Что вы предлагаете?» Если уровень доверия в вашем коллективе высок, вы можете **общими** усилиями выработать по-настоящему альтернативное решение. В зависимости от величины вашего Круга Влияния и уровня доверия в отношениях с окружающими, ваши усилия по изменению системы могут повлиять на организацию в целом. Если вы проявите терпение и настойчивость и будете действовать в гармонии с правильными принципами, позитивные перемены, порожденные вами, принесут пользу всем.

#### ***Что если ваша организация переживает кризис?***

Во время семинара, проводившегося в одной крупной нефтяной компании, кто-то спросил: „А что делать в трудные времена, когда приходится сокращать производство и увольнять работников?»

Один человек встал и сказал: „Я вам скажу, что сделали мы. У нас просто сокращалось производство. Мы закрыли целый завод». И он принялся рассказывать, как их высшее руководство с самого начала вовлекло всех работников к решению этой проблемы. Они старались понять друг друга, достичь синергии и взаимной победы. Они сообща изучали экономические и финансовые данные, ситуацию на рынке, положение самой компании. Каждый мог увидеть, что экономические реалии обрекли завод на гибель. Он устарел. Рынок сужался. Они видели, что завод спасти нельзя. И тогда они сосредоточили внимание на переквалификацию сотрудников и переходе их на новые рабочие места.

В день закрытия завода приехавшие корреспонденты ожидали видеть пикеты, акции протеста, злобу и враждебность, а вместо этого и увидели прощальное празднество. Это произошло благодаря высокому уровню взаимного доверия в этой организации, руководители торой проявили открытость и привлекли всех сотрудников к общей боте над решением проблемы.

#### ***Что если ситуация меняется?***

Что делать, когда у вас меняется начальник, когда ваш отдел реорганизуется, когда вы обнаруживаете, что прежние желаемые результаты перестают быть желаемыми? А если значительные перемены происходят за пределами организации? Как учесть меняющуюся рыночную обстановку? Что делать, когда меняется поставщик, или рушится фондовый рынок, или рыночные тенденции делают резкий поворот? Как предусмотреть все эти момен

ты в структуре соглашения?

При самом создании соглашения мы изначально исходим из предпосылки, что ситуация *действительно изменится*. Ведь это не юридический договор. Это соглашение, построенное на доверии. Его цель — не связывать людей какими-то ограничениями, а раскрепощать их этот договор должен сам меняться при изменении ситуации. Он должен постоянно оставаться открытым со всех сторон. Это живой документ.

*Что если я боюсь „раскачивать лодку“?*

Участник одной из наших программ — менеджер крупной компании — делится своим опытом:

*Однажды я присутствовал на заседании, где обсуждались предполагаемые направления деятельности нашей компании, которые могли, нанести значительный ущерб окружающей среде. И вдруг я осознал, сидя там, что, хотя эти вопросы очень волновали меня, я больше отмалчивался.*

*„Почему? — спросил я себя. — Почему я боюсь открыть рот? Когда меня пригласили в эту компанию несколько лет назад, я ничего не боялся. Я открыто выражал свои чувства и переживания, я был уверен в себе. Я полагал, что всегда могу поступать с честью. Что же изменилось?“*

*Размышляя над этим, я понял, что с той поры изменилась моя материальная ситуация. Я купил новый дом. Я приобрел в рассрочку новую яхту. По сути, я опасался, как бы что-нибудь не навредило моей экономической безопасности, я понял, что скован золотыми наручниками».*

*И в этот момент я принял два решения: во-первых, навести порядок в своих финансовых делах и сделать какие-то запасы, во-вторых, постоянно наращивать свою „рыночную стоимость“, чтобы впредь не оказываться в такой зависимости от работодателей и чтобы мне больше не приходилось из-за этого идти на сделки с совестью.*

Этот менеджер рассказывает далее, что спустя какое-то время он пришел на работу со стопкой газет и раздал их своим подчиненным, посоветовав обратить внимание на рубрику „требуется“. „Посмотрите, — сказал он, — нет ли в рекламе предложений лучшей работы, чем та, которую вы сейчас имеете“. Многие действительно нашли хорошие предложения. „Хорошо, — продолжал он. — Сегодня же попробуйте наняться туда, проверьте, возьмут ли вас с вашей квалификацией, а завтра поделитесь своим опытом“.

На следующий день большинство работников вынуждены были признать, что им отказали. Там требовались новые навыки и новые знания, которыми они не обладали. Тогда менеджер поделился с ними своим личным опытом и посоветовал строить свою безопасность на своих способностях, а не просто на обладании работой.

Если вы боитесь действовать открыто и честно, смело высказываться, подвергать сомнению предпосылки, вы оказываете медвежью услугу и себе, и организации, на которую работаете. Исследуйте свои страхи и освободите себя, чтобы достичь своего наивысшего потенциала и поделиться им.

*Что если люди, с которыми я работаю, ненадежны?*

Что если вы испытываете серьезные **сомнения относительно своих сотрудников**? Что если вы не доверяете **их компетентности или даже характеру**? Как в такой ситуации можно заключать **соглашения о заведовании**, которые строятся на доверии?

Вот некоторые ключевые принципы:

1. *Сначала загляните себе в душу.* Успех всегда приходит изнутри. Начните с себя. Как вы воспринимаете этого человека? Может быть, проблема отчасти связана с вашей парадигмой? Вы искренне желаете успеха этому человеку? Вы верите, что он способен расти и развиваться?

Судя по нашему опыту, люди в большинстве своем некомпетентны не злонамеренно. Они без умысла посредственны, двуличны, манипулятивны. Они просто не обладают цельностью... пока. Негативные суждения о характере человека зачастую связаны с недопониманием. Предполагайте в людях добрые намерения. Ваше глубинное впечатление о другом человеке задает тон вашим взаимоотношениям с ним. Характер и компетентность — не то, что либо есть, либо нет. Они могут иметь разную степень развития. Убедитесь, что ваши парадигмы гармонируют с принципами.

2. *Поощряйте самоотчетность и самоуправление.* Важно понимать, что мы, в конечном счете, не отвечаем за развитие другого человека. Мы не можем изменить кого-то; люди должны меняться сами. Но мы можем помочь. Мы можем стать ресурсом. Мы можем поощрять, поддерживать, подпитывать. Мы можем стать лидерами-слугами.

Используйте соглашение о заведовании как инструмент содействия росту. Этот инструмент достаточно гибок, чтобы учитывать самые разные степени развития компетентности и характера. Регулируйте это соглашение, подстраивайте его под конкретную ситуацию.

Будьте реалистичны и четко представляйте себе желаемые цели. Договаривайтесь. Вы никому не должны делать поблажек, искусственно смягчая ожидания. Старайтесь, чтобы были учтены интересы всех сторон — не только личности, но и компании, семьи, коллектива. Иногда служащие могут даже отказаться от места, которое занимают в настоящее время, и найти иное место работы, иную должность, в большей мере соответствующую их "навыкам".

Обсудите направления и рамки их работы. Может быть, их следует расписать подробнее? Может быть, вам нужно чаще общаться? Обсудите уровень инициативы. Может быть, на данном этапе оптимальным будет второй уровень? По мере улучшения показателей работы его можно будет повысить.

Рассмотрите ресурсы. Что могло бы оказаться особенно полезным? Дайте человеку возможность добиться успеха. Может быть, в соглашение следует включить пункт о посещении работником вечерней школы или проводимых компанией курсов повышения квалификации?

Подробнее поговорите об отчетности и последствиях. Испол-

зуйте краткосрочные формы отчетности. Помогайте работникам развивать в себе способность оценивать свою работу на основе сравнения с заданными критериями. Опять же, искусственное смягчение или ужесточение требований ничего не дает. Учитывайте реалии. Помогайте людям увидеть результаты их поведения.

Иногда наилучший вариант — предоставление непосредственной обратной связи. Не ставьте себя в положение судьи. Будьте источником помощи. Фокусируйте свою обратную связь вокруг элементов соглашения о заведовании. Пусть всем управляет договор. Когда вы оба рассматриваете договор как инструмент помощи, а не нечто таящее угрозу, оборонительные стены рассыпаются, и принципы могут беспрепятственно проникнуть в сердце человека. Помогайте людям обрести доступ к своему внутреннему компасу. Задавайте им такие вопросы: „Насколько ваша деятельность кажется вам соответствующей соглашению?», „Как, по-вашему, относятся к вашей работе коллеги?» Поощряйте развитие самосознания. Помогайте людям увидеть логические следствия их нынешнего уровня работы. При наличии ясности и надежности с вашей стороны, люди будут учиться и расти над собой, и поведет их по этому пути их собственная совесть..

Вы можете предложить работнику получать обратную связь и со стороны. Возможно, он не знает, как его поведение отражается на окружающих. Эта обратная связь должна предоставляться достойным образом, она не должна принимать форму наушничества, она должна направляться непосредственно ему, а не вам. Если человек очень чувствителен к мнению окружающих, у него наверняка имеются Зоны Слепоты — недостатки, которых он настолько стесняется, что его совесть отказывается замечать их. Если человек слишком уязвим и чувствителен, вы можете вовлечь его в такую работу, которая поможет ему избавиться от осознаваемых им недостатков. Таким образом он постепенно обретет уверенность в себе, чувство безопасности и откроет свои Зоны Слепоты воздействию обратной связи.

Когда сравнительно уверенные в себе люди получают эту 360-градусную обратную связь, касающуюся их Зон Слепоты, это, как правило, помогает им спуститься на землю. Это сбивает с них спесь, внушает им скромность. Даже если они не признают или не одобряют этого, такая „терапия» приносит свои плоды.

В подобных случаях очень важно оказывать человеку дополнительную поддержку и помощь, чтобы он знал, что вы заботитесь о нем. Он должен знать, что вы не посмеиваетесь втайне, говоря ему то, что он должен услышать о себе.

Если человек, которому вы не доверяете, — ваш босс, то открытое общение не менее важно. Честно высказывайте свое мнение о его деятельности, опираясь на критерии вашего с ним соглашения. Достижение желаемого вами уровня доверия может занять много времени. Если вы чувствуете, что не можете высказать свои заботы, или видите, что ваш начальник не склонен меняться, возможно, вам стоит подыскать другие возможности

трудоустройства. **Работа** в атмосфере недоверия ослабляет и вас, и организацию в целом.

Тот факт, что люди не совершенны, не должен сдерживать ваших усилий по созданию атмосферы высокого доверия. Не ищите легких путей, откатываясь к жестко-командному стилю взаимодействия. Чрезмерный контроль, призванный защитить интересы нескольких **человек**, вредит интересам организации в целом.

Вот что писал в годовом отчете корпорации Kollmorgen ее пронительный руководитель:

*„Вера в то, что люди могут быть творческими и конструктивными, если им предоставить больше свободы, не означает чрезмерной идеализации человеческой природы; это, скорее, убежденность в том, что неизбежные ошибки и грехи человеческие гораздо эффективнее преодолеваются людьми, сообща работающими в атмосфере доверия, свободы и взаимного уважения, нежели людьми, скованными множеством правил инструкций и ограничений, которые навязываются им другой группой столь же несовершенных людей».*

*Что происходит, если кто-то допускает ошибку?*

В культуре высокого доверия добросовестные ошибки воспринимаются как возможность извлечь уроки. Если вам какое-то дело не удастся с первого раза, выясните причины. Общайтесь. Откройте диалог, определите, какой урок можно извлечь из этого опыта, а потом двигайтесь дальше. Если люди боятся рисковать, если они постоянно опасаются быть выбитыми из седла, то организации не видать успеха. Человек не может по-настоящему управлять собой, если у него нет права на ошибку.

Вот мнение одного менеджера:

*Когда необходимо принимать самостоятельные решения, случиться может всякое. Как менеджер, я хочу, чтобы мои люди были самостоятельными, уполномоченными личностями, опирающимися в своей работе на здравый смысл. Я знаю, что это единственный способ завоевать не только их рабочие руки, но и их сердца. Между нами существует соглашение, что всякая ошибка, допускаемая ими впервые, — моя ошибка, но если они совершают ее еще раз, это уже их ошибка. Таким образом, они имеют прикрытие позволяющее им принимать решения вполне самостоятельно.*

Если одна и та же ошибка постоянно повторяется, это служит хорошим индикатором того, что соглашение где-то может расходиться с реалиями. Возможно, есть необходимость чаще общаться и отчитываться. Может быть, изменилась ситуация. Вероятно, ожидания не столь юны, как вы думали. Может, нужны новые знания и навыки.

Существует масса причин, почему возникают ошибки, так что вы вряд ли выиграете, обвинив во всем и наказав человека, допустившего ошибку. Напротив, это будет четким сигналом всем вашим сотрудникам, сигналом, который погубит всякое творчество и инициативу.

Вместо того, чтобы доставать револьвер, достаньте соглашение. Просмотрите его внимательно. Обсудите его вместе с работником.

Будьте честны и откровенны. Предоставляйте четкую обратную связь. Внесите необходимые изменения и продолжайте двигаться вперед

## ЧУДО КИТАЙСКОГО БАМБУКА

Китайский бамбук сеется в подготовленную почву, и первые четыре года весь его рост происходит под землей. Над поверхностью видна лишь маленькая луковичка, из которой пробивается тонкий росток.

А затем, в течение пятого года жизни, бамбук достигает, в высоту около двадцати пяти метров,

Принцип-центричные руководители хорошо понимают эту метафору. Они понимают ценность работы в Квадранте П. **Они** знают, зачем нужно тратить время и силы на подготовку почвы, сеяние семян, рыхление, прополку, поливку, даже если не видят немедленных результатов, потому что верят, что в конечном итоге их ждет богатейший урожай.

Культура вашей организации — ее единственное конкурентное преимущество, которое никто не сможет скопировать. Можно скопировать технологию. Можно выкрасть информацию. Можно приобрести капитал. Но способность членов вашей организации эффективно сотрудничать между собой, работать в Квадранте П, уделять главное внимание главным вещам, нельзя купить, перенять или внедрить.

Культура высокого доверия, мобилизующая, содействующая расширению дееспособности, раздвигающая горизонты, всегда доморощенная.

То же самое относится и к семьям или иным группам людей. Создание качественной культуры требует времени. Лишь действуя в гармонии с правильными принципами, проявляя терпение, скромность и мужество, работая внутри своего Круга Влияния, вы можете трансформировать себя и позитивно повлиять на свою организацию. Расширение дееспособности, приумножение силы и полномочий возможно лишь изнутри наружу.

# СИЛА И ПОКОЙ ПРИНЦИП ЦЕНТРИЧНОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ

Каковы результаты свойственного Квадранту II образа жизни? Когда главным вещам уделяется главное внимание — когда мы смотрим на мир сквозь призму принципов, когда мы делаем паузу в промежутке между стимулом и реакцией, или когда мы действуем, ориентируясь на важность? Как это меняет нашу жизнь?

В этом последнем разделе книги мы расскажем вам, как парадигма Квадранта II срабатывает в различных ситуациях — в офисе, семье и коллективе. Мы покажем, каким образом четвертое поколение буквально меняет все, что вы делаете и почему вы это делаете. Вы увидите, как часы и компас в сочетании с новыми картами приносят в жизнь счастье, удовлетворение и поразительные результаты. Мы определим-краеугольные камни принцип-центричной жизни, а также главные камни преткновения на пути к ней. Мы поговорим о мужестве и уверенности в поворотные мгновения жизни.

Принцип-центричная жизнь — это и цель, и средство, это качество нашего путешествия по дороге жизни, это сила и покой, которые мы ощущаем каждый день, осуществляя то, что имеет наибольшее значение.

В принцип-центричной жизни само путешествие и его **цель** составляют одно целое.

## ОТ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ К РУКОВОДСТВУ СОБОЙ

*Управление осуществляется внутри системы; руководство воздействует на систему.*

В начале этой книги мы говорили о том, что четвертое поколение управления временем совершенно особого рода. Это нечто большее, чем управление временем; это руководство собой, своей личностью. Это не просто новый процесс в старой парадигме; это новый процесс в новой парадигме.

Сейчас давайте посмотрим, что руководство собой вносит в нашу повседневную жизнь — в офисе, семье, трудовом коллективе или иной группе людей. Вероятно, эти примеры не будут в точности воспроизводить вашу ситуацию. Но не дайте себя обмануть деталям; ищите принципы в действии. Ищите отличия в образе мышления, а потом примените те же принципы в своей ситуации. Думайте о том воздействии, какое четвертое поколение оказывает на время и качество жизни.

### ПОНЕДЕЛЬНИК УТРОМ В ОФИСЕ

Представьте себе типичное утро в понедельник. Вы работаете менеджером в отделе маркетинга своей компании. Рядом с вами работают еще несколько менеджеров, каждый из которых работает с тридцатью—сорока клиентами. У вас свой кабинет и одна общая с двумя другими менеджерами секретарша.

Вчера вечером вы составили план работы на предстоящую неделю, а сейчас планируете рабочий день. Вы составили нижеследующий список вопросов и оценили, сколько времени может занять решение каждого из них. Вопросы, помеченные звездочкой, представляют собой деятельность из Квадранта II, которой вы хотели бы заняться сегодня.

- Подготовиться к завтрашней встрече с представителем компании McKinley, который завтра приезжает в город договариваться о ценах и оптовых поставках (3 часа).\*
- До конца дня разработать и переслать по факсу предложение для компании Jameson Industries (2 часа).
- Позвонить в десять организаций и попытаться расширить список клиентов (15 минут).

- Пообедать с Биллом и обсудить стратегию работы с компанией „Woffiden» (1 час 30 минут).
- Проработать почту (1 час).
- Ознакомится с внутренними сообщениями, полученными по электронной почте: 17 сообщений (15 минут).
- Прослушать сообщения, записанные на автоответчик (10 минут).
- Навести порядок в архиве (1 час).

Кроме того, вашего внимания требуют еще несколько вопросов, вами запланированных:

- **На** вашем столе лежат два сообщения:  
„Заказ на счет Андерсона не поступил» (второй раз в этом месяце).  
„Заседание Совета по качеству, запланированное на среду, перенесено на сегодня на 15.00" (2 часа).
- **Вам** сообщили, что секретарша сегодня будет занята с другим менеджером по поводу одного крупного проекта и вам придется обойтись без нее.
- Пока вы анализировали свой список, к вам в кабинет заглянул ваш начальник и попросил вас срочно подготовить трехмесячный прогноз потребностей в каждом продукте для каждого из крупных заказчиков. Ему нужно включить это в свой отчет, который он должен представить управляющему к 14.00 (1 час).

Как бы вы организовали такой рабочий день? Чтобы лучше проработать этот пример, возьмите лист бумаги и составьте приблизительный график работы. Что вы сделаете в первую очередь? Каким будет ваш следующий шаг? Как вы собираетесь справиться с вызовом, который брошен вашим планам? Сколько времени вам придется провести на работе? Что вы будете ощущать к концу дня?

Один из возможных подходов к решению этой проблемы — спросить себя:

- Какое из этих дел самое важное?
- Что я могу без ущерба отложить на будущее?
- Что я могу порекомендовать другим сотрудникам?
- От чего я мог бы отказаться?
- Что я могу сделать быстрее?

Как организовать время, чтобы успеть сделать все самое важное?

Следуя такому подходу, вы могли бы перенести на другое время некоторые пункты: скажем, обед с Биллом, наведение порядка в архиве и поиск новых клиентов. Задачу разобраться с поставками по заказу Андерсона можно поручить кому-нибудь другому. Вы можете изменить свой график с тем, чтобы успеть сделать то, что вам представляется самым важным — подготовить предложение для Джеймсона, подготовиться к встрече с представителем McKinley, прочитать письма, просмотреть электронную почту, прослушать записи на автоответчике, подготовить заказанный начальником прогноз. Вы можете успеть сделать это еще до заседания Совета по качеству.

Возможно, вы предпочитаете распланировать день по другому но давайте предположим, что вы избрали именно такой основной подход. Насколько удачным вы сочтете прожитый день? Что вы будете чувствовать, когда вам удастся в трудных условиях уделить главное внимание главным вещам?

Теперь подумайте над таким вопросом: Каким будет ваш следующий понедельник? А тот, что за ним? А все оставшиеся понедельники до конца вашей жизни? Вы будете всякий раз сталкиваться, в сущности, с одними и теми же проблемами? Хотя конкретные детали могут меняться, фундаментальная природа проблем останется той же?

Это плод третьего поколения. Если ничего не изменить, вы по-прежнему будете перепоручать другим, откладывать и избавляться от дел, которые не успеете сделать, до конца своих дней. Разве это и есть главное внимание главным вещам? В чем же отличие четвертого поколения? Вы рассматриваете свой рабочий день через призму людей и ваших взаимоотношений с ними, а не через призму дел и сроков их выполнения. Вы видите происходящие процессы как новые возможности внести свой вклад в осуществление миссии организации. Вопрос ведь не только в том, когда сделать то или иное дело, но и стоит ли им заниматься вообще. Вы задаете не только вопрос „когда», но и вопросы „почему» и „как». Вы сверяетесь не только с часами, но и с компасом.

Принимая решения, вы останавливаетесь и устанавливаете связь с голосом совести. При этом вы:

- спрашиваете с намерением;
- слушаете без самооправданий;
- действуете с мужеством.

Определяя, что самое важное для вас, вы думаете об условиях расширения дееспособности и о том, куда вы могли бы направить свои усилия, чтобы добиться максимальных долгосрочных результатов. Начните с того, что задайте себе вопросы, касающиеся самой природы вашей деятельности:

- Откуда вообще взялся этот вопрос?
- Почему я им занимаюсь?
- Какие причины лежат в основе этого занятия?
- Каковы конечные цели?
- Содействует ли эта деятельность осуществлению миссии организации?
- Является ли она наилучшим направлением приложения моих способностей и общих ресурсов организации?

Ответы на подобные вопросы помогут вам выбрать оптимальные варианты действия. Почти во всех случаях вам хочется улучшить систему, лежащую в основе. Вы воспринимаете поставленные задачи не просто как дела, которые нужно сделать, но как индикаторы более широкого процесса, который вы хотите усовершенствовать.

Давайте рассмотрим некоторые пункты из предложенного списка, чтобы увидеть, как действует этот подход. При этом мы предложим некоторые возможные решения, относящиеся к Квадранту II. Вы можете выбрать что-то другое. Главное — почувствовать суть процесса-

### **1. Предложение для компании Jameson Industries**

Давайте поразмыслим об этой проблеме: Почему она решается в последнюю минуту? Когда вы узнали о ней?

Какова ваша система разработки предложений? **Какова** ваша основная парадигма в этом деле? Другие менеджеры лучше справляются с такими делами?

Предположим, вы понимаете, что должны сделать **это** дело именно сегодня. Вы хотите сохранить свое место, показать начальству свое рвение, обязательность. Поэтому вы смело пообещали, что сделаете это в понедельник. Но не было ли это нереалистичным обещанием? Не было ли это необязательным обещанием? Когда руководство будет рассматривать ваше предложение?

Может статься, что начальство действительно хочет, чтобы вы сделали это сегодня. Тогда вам Просто необходимо справиться с этим делом. Но, может быть, все же было бы лучше сегодня выяснить, чего они вас ждут, и поработать над предложением завтра, лучше понимая, что на самом деле нужно? В любом случае, как быть с теми предложениями, которые вы будете составлять в будущем? Что можно сделать сегодня, чтобы увеличить эффективность своей работы в будущем? Нельзя ли достичь эффективной синергии с другими членами вашей команды в работе над этим предложением? Нельзя ли разработать какие-то стандартные формы, которые облегчат вашу работу в дальнейшем? Размышляя над этими вопросами, вы можете прийти к пониманию того, что менеджеры вашего отдела слишком мало общаются между собой. Отчасти это связано с конкуренцией между вами. Вам платят комиссионные, и вы роете ямы друг другу. Вы понимаете, что люди не склонны раскрывать свои лучшие идеи и методы. Ваше сотрудничество вредит вам всем. Почему это происходит? Как можно изменить такое положение вещей? Входит система оплаты труда в ваш Круг Влияния? Что вы можете сделать, что бы изменить ситуацию?

Может быть, вам следует именно сегодня обратиться к своим коллегам с идеей вместе обсудить единую стратегию разработки предложений. Возможно, вам стоит принять какой-то стандартный формат для предложений. Позже вы сможете найти возможность справедливо разделить комиссионные, полученные за совместно осуществленный сект. Тогда основную работу по составлению предложений можно дет поручить секретарше отдела, а вам нужно будет предоставлять лишь нестандартную информацию. Все это можно облечь в форму соглашения о заведовании.

Поступая таким образом, вы трансформируете систему. Вы не только выполняете порученное дело, но и экономите время на будущее для себя и других. Вы укрепляете отношения доверия и более эффективно удовлетворяете потребности клиентов.

## **2. Проблема с постановкой**

Почему эта проблема возникла снова? В чем ее корень? Случается ли такое у других менеджеров? Кого еще нужно привлечь к решению этой проблемы?

Предположим, вы сегодня же поговорите с людьми **из** транспортного отдела — не для того, чтобы обвинить их, а чтобы понять и помочь. Как они получили заказ? Можно ли как-то усовершенствовать

систему отгрузки и транспортировки? Если эта проблема всплывает регулярно, возможно, вам следует привлечь к ее решению транспортный отдел? Можно ли внести этот вопрос в повестку дня Совета по качеству? Может быть, вместе с людьми из транспортного отдела вы могли бы подготовить доклад о необходимых мерах. Вовлекайте людей в проблему и вместе ищите решение. И когда вы ее решите, укрепившиеся между вами отношения помогут вам эффективнее решать будущие проблемы.

### **3. Общая секретарша**

Почему вас не уведомили заранее, что секретарша сегодня будет занята другим менеджером? Действительно ли этот менеджер имеет на то полномочия? Полезно ли это для организации? Может быть, эта ситуация подтолкнет вас к тому, чтобы в течение недели найти время, чтобы встретиться с теми двумя коллегами, которых, наряду с вами, обслуживает ваша секретарша, и достичь взаимовыгодного соглашения об использовании общих ресурсов. Задавайте вопросы. Слушайте. Ищите желаемые результаты. Что составило бы „победу» каждого из вас?

Было бы хорошо, если бы секретарша сортировала почту и телефонные сообщения для вас троих. Те вопросы, которые требуют вашего непосредственного участия, она могла бы расставлять в порядке приоритета и класть вам на стол, а остальное собирать в папку для просмотра. Если секретарша не обладает достаточной подготовкой, чтобы со знанием дела сортировать информацию по степени важности, поговорите с ней. Объясните ей свои критерии важности. Помогите ей развить способности. Воспитывайте в ней самоуправление и самоотчетность. Усиливайте ее дееспособность.

### **4. Прогноз доходов**

Вы, вероятно, примете решение не противиться шефу и сегодня же подготовить требуемый прогноз, но, возможно вам все-таки следует задать себе несколько вопросов:

- Почему это понадобилось ему именно сегодня?
  - Что породило эту срочность — может быть, в регулярных отчетах я предоставляю недостаточно полную информацию?
  - Нельзя ли организовать систему **так**, чтобы подобная информация была легкодоступной?
- Может быть, следует сообщить эту же информацию другим менеджерам?
- Можем ли мы создать какую-то общую систему и делиться информацией, когда нуждаемся в ней?

Вы сегодня же можете пообещать себе поставить эти вопросы на следующем собрании менеджеров. А на собрании вы представите свои предложения о том, как можно было бы повлиять на существующую систему ради общего блага.

### **6. Совет по качеству**

Почему заседание Совета перенесли? Да и вообще эти заседания очень странно организуются. Вы никогда не знаете повестки дня, никак не можете эффективно подготовиться. И это продолжается уже давно.

Очень может быть, что, когда вы предложите менеджеру транспортного отдела подготовить доклад для Совета по качеству, он ответит, что не хочет заниматься такой ерундой. Заседания Совета воспринимаются как пустая трата времени. Уровень доверия предельно низок. Что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию?

Может быть, вам следует позвонить председателю Совета? Объясните, что вам сегодня нужно готовить важное предложение и отчет и вы не сможете присутствовать, но очень хотите заранее получить повестку дня следующего заседания. Вы хотите сделать десятиминутный доклад о применении принципов качества к самим заседаниям. Вы ждете также сказать, что вместе с транспортным отделом собираетесь работать над возможностью повышения качества и через несколько дней перезвоните, чтобы узнать, когда этот вопрос может быть внесен на повестку дня заседания.

Мы коснулись лишь нескольких пунктов из списка, но заметьте разницу. Вместо простого преодоления проблем вы работаете над решениями. Вы укрепляете синергичные отношения между сотрудниками. Вы развиваете парадигму Квадранта II в себе самом и в окружающих. Вы ищете возможности для улучшения. Там, где другие видят изолированные события, вы видите систему. Конечно, вам все равно придется потрудиться в течение дня. Было бы наивно полагать, что все изменится в одночасье, но вы делаете шаги в правильном направлении. Вы превращаете проблемы из Квадрантов I и III в возможности Квадранта II. Вы воздействуете на корни. Вы делаете все возможное, чтобы следующий понедельник не был полным повторением предыдущих. Вы создаете базу для значительных улучшений в будущем. Вы приставляете лестницу к другой стене.

## **ОСКРЕСНОЕ УТРО В СЕМЬЕ**

Когда мы начинаем смотреть на мир сквозь парадигму руководства, а не управления, мы начинаем видеть благоприятные возможности там, где прежде не могли их даже представить.

Это очень хорошо демонстрирует опыт одного из наших деловых партнеров. Как это бывает во многих семьях, раньше ему и его жене удавалось выкроить лишь несколько минут раз в неделю на то, чтобы сидеть со своими детьми и попытаться договориться, кто и как на следующей неделе будет возить детей в школу и обратно, помогать им делать уроки и заниматься другими повседневными семейными делами. Так продолжалось довольно долго, но в один прекрасный день они решили, что настала пора задуматься не только об управлении, но и о руководстве.

Они изменили формат совместного времяпрепровождения, так что теперь они начинают новую неделю с анализа семейной формулы предназначения, вместо того чтобы сразу с головой погрузиться в составление расписания. Они беседуют о том, что значит быть семьей. Они обсуждают, что каждый может сделать для успеха семьи. Они анализи

руют достигнутый прогресс. Они заново переосмысливают свои принципы и ценности. Затем они обсуждают каждую из своих ролей связанных с принадлежностью к семье, — роль сына, дочери, сестры брата ученика, друга. В процессе планирования они выделяют несколько минут на то, чтобы помочь детям поставить принцип-центричные цели в каждой роли, например, сообща заниматься домашними делами или каждый день спрашивать друг друга о самочувствии. Эти цели просты и ориентированы на способности и возможности каждого ребенка: старшие делают немного больше, младшие немного меньше. Все они учатся на примере друг друга и открыто говорят об этом.

Каждую неделю члены этой семьи приклеивают на холодильник — чтобы все могли видеть — календарь. На нем они выделяют блоки времени для работы над некоторыми целями и для совместной семейной деятельности. При этом в первую очередь они размещают на календаре „большие камни». Это занимает время, но позволяет детям лучше разбираться во взаимоотношениях между людьми и в том, как они могут изменить свою жизнь, действуя сообща. Этот человек пишет нам: „Моя семилетняя дочь недавно заявила нам, что теперь понимает, почему нужно помогать сестре в уборке: ведь сестра потом, в свою очередь, поможет ей. Еще она сказала, что теперь не испытывает ненависти к уборке дома».

В разных семьях это может быть сделано по-разному, но в любом случае, помогая каждому члену семьи понять, чего он хочет достичь, действуя сообща, вы умножаете его дееспособность, расширяете его возможности и полномочия. Вместо споров и взаимных обид планирование становится периодом позитивного взаимодействия и нахождения общих интересов. Наш партнер так пишет об этом;

*Ценность этой процедуры стала для нас совершенно очевидной, когда во время семейной игры мы попросили нашу четырехлетнюю дочь выбрать что-нибудь из того, что висит на стенах ее комнаты. Из всего, что там висело, — картинка из „Красавицы и Чудовища», плакат с изображением Алладина, рисунки которые она сама нарисовала, — она выбрала нашу семейную формулу предназначения. Я был глубоко тронут, и это позволило мне лучше осознать, какое позитивное влияние мы можем оказать на детей и как важно понимать и признавать все то хорошее, что уже есть в них.*

Порой нам бывает трудно представить свою семейную роль как роль лидера, но какие возможности для влияния это открывает! Один из важнейших следов, какие мы можем оставить после себя, — наши дети, обладающие чувством предназначения и ответственности перед правильными принципами.

## **УТРО В КОЛЛЕКТИВЕ**

А если вести речь о рабочем коллектив? Об отделе? Об организации в целом? Под каким углом нам следует рассматривать задачи, которыми мы занимаемся, испытания, с которыми мы сталкиваемся изо дня в день, чтобы это позитивным образом отразилось на планировании на-

шей работы?

Какого-то рода планирование осуществляется в большинстве команд. Они смотрят на бюджетные требования или заданные объемы продаж и определяют, что нужно сделать, чтобы выполнить эти производственные обязательства. Они смотрят на цели. Они: говорят о давлении, которое им приходится преодолевать, и затем, двигаясь по списку, дают конкретные *задания*, устанавливают сроки, создают системы контроля.

Предположим, вы тоже работаете в такой команде. Что вы можете сделать, чтобы привнести в процесс планирования идею руководства? Попробуйте начать планерку с анализа предназначения и перспективы вашего коллектива, с оценки показателей, достигнутых в последнем производственном цикле, с точки зрения вашей общей миссии и влечения из этого уроков? Вы могли бы задать себе и другим следующие вопросы:

- Что приблизило нас к реализации нашего предназначения?
- Что отдалило нас от этого?
- Какие процессы препятствуют реализации нашего предназначения?
- Верны ли мы принципам?
- Каким образом можно достичь лучшей настройки на принципы?

Что, если вам рассмотреть различные роли и функции и оценить их точки зрения предназначения, задав такие вопросы:

- Какие процессы можно было бы усовершенствовать?
- Какие люди вовлечены в них?
- Какие люди хотели бы быть вовлечены в них? Кого необходимо вовлечь?
- Какие принципы здесь применимы?
- Что можно сделать, чтобы раскрепостить потенциал работников?
- Можно ли достичь эффективной синергии между задачами и/или целями?
- Что коллективу следует начать делать?
- Что коллективу следует перестать делать?
- Насколько мобилизующими являются достигнутые соглашения о заведовании?
- Одинаковые ли у нас ожидания?

Количество вопросов, которое вы могли бы задать, бесконечно. И здесь неважно, являетесь ли вы формальным руководителем коллектива. Работайте в своем Круге Влияния. Задавайте вопросы. Слушайте. Помогайте людям думать. Как можно преобразить природу нашей эффективности, подняв ее на новый уровень? Как обеспечить резкий рывок вперед? Это не управленческие вопросы, это вопросы руководства. Это вопросы, относящиеся к Квадранту II, они составляют отличие четвертого поколения.

## КАК МОЖНО ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЬ, ИЗМЕНИВ РАБОЧИЙ ДЕНЬ

Изучая свои парадигмы с помощью самосознания, мы обнаруживаем, насколько глубоко они коренятся в нас. Перемены даются нелегко. Очень часто мы ограничиваем свой кругозор задачами, находящимися непосредственно перед нами, списками „что сделать», отступая в независимость.

*Мне кажется, что я веду войну со временем. Я постоянно спрашиваю себя, что я могу сделать, чтобы выжить, чтобы двигаться еще быстрее, чтобы выиграть гонку? Я должен решать проблемы. Я должен исправлять ошибки. Я знаю, что это механистический подход, но я ощущаю потребность двигаться все быстрее, чтобы хоть иногда приходить домой пораньше, чтобы иметь меньше проблем. Тиканье часов на стене лишь усиливает ощущение оказываемого на меня давления. Это я должен сделать к такому-то сроку, это — к такому-то, это раньше того, а что случится, если... Я ощущаю необходимость в большем контроле. Я должен все держать в ежовых рукавицах и не позволять неожиданностям рушить мои планы.*

Эти парадигмы тянут нас вниз всей своей массой. Они образуют нисходящую спираль. Чем упорнее мы работаем, тем ниже опускаемся.

Когда же мы смотрим на свой рабочий день через призму Квадранта II, в первую очередь меняется наш образ мышления, наше восприятие времени и задач. Задачи мы воспринимаем как возможность для роста и совершенствования. Мы можем работать над своей компетентностью — учиться, приобретать навыки, увеличивать работоспособность — или над своим характером — быть более честными, понимающими, уметь видеть иную точку зрения, чаще делать паузу и прислушиваться к голосу совести. Совершенствуя себя, мы меняем системы, делаем их более эффективными. Просто поразительно, насколько повышается наш творческий уровень, когда мы делаем паузу и прислушиваемся.

*Я делаю шаг назад, обозревая полную картину, я вижу испытания, но я осознаю их как возможности укрепить отношения с окружающими и достичь синергии. Насколько это все меняет! Я стараюсь сориентироваться, свериться с компасом и картами. Я спрашиваю себя, несколько те или иные действия соответствуют им. Я ощущаю силу, которая наполняет меня, когда все части моей жизни воспринимаются как единое целое. Я поражаюсь, сколь многому я могу научиться. Когда останавливаюсь и созерцаю происходящие в моей жизни процессы, поражаюсь тому, что происходит, когда я живу в гармонии с принципами. Я вижу красоту и порядок. Чем в большей мере я настроен на принципы, тем больше возможностей я вижу для себя. Я чего-то достигаю. Я чувствую, как расту. Я чувствую, что вношу свой вклад. Я чувствую, что меняю окружающий мир. Медленно, но верно мое видение будущего и мое предназначение реализуются. Я чувствую, как растет моя надежность. Я обретаю силу*

***актера и компетентность. Растет мое доверие к друзей людям. Это восхитительно!***

Порой это трудно. Мы допускаем ошибки. Мы соскальзываем в старые привычки наркотического пристрастия к срочности, к старым парадигмам, которые велят нам успевать делать больше за меньшее время, даже если то, что мы делаем, находится в Квадранте II.

Но укрепляясь в принципах руководства собой, погружаясь все глубже в Квадрант II, мы в большей мере ощущаем рост, ощущаем жизнь. Она становится лучше. Она представляет собой восходящую спираль. Каждая часть ее начинает соединяться с остальными частями. Хорошего становится все больше.

## ДОСТИЖЕНИЕ СПОКОЙСТВИЯ

*Мы не знаем будущего и не очень-то можем планировать его. Но мы можем поддерживать свой дух и свое тело такими чистыми и высокими, мы можем лелеять такие мысли и такие идеалы и мечтать о таких возвышенных целях, что нам вполне по силам заранее знать, какими людьми мы будем, когда пробьет наш час великих свершений... Никакой человек не может в одночасье стать отличным от своих привычек и мыслей.*

ГЕНЕРАЛ ДЖОШУА ЧЕМБЕРЛЕН, КОМАНДОВАВШИЙ  
20-м Мэнским полком союзных сил в БИТВЕ ПРИ  
ГЕТТИСБЕРГЕ

*Роджер: Когда я езжу через Каньон на лыжные курорт Sundance, где мы часто проводим наши учебные программы, я зачастую осознаю в себе перемену. Суета и спешка, свойственные офисной работе с ее требованиями и заботами, улечиваются, и я начинаю ощущать себя частью этого величия гор, течения реки, смеси цветов и форм.*

*В такие минуты я внимательнее прислушиваюсь к себе. Вокруг такая тишина, что мне очень хорошо слышен внутренний голос, и позволяя этому голосу говорить и говорить, я ощущаю все больший душевный покой.*

*Эти минуты особенно драгоценны для меня, потому что я соприкасаюсь с тем, от чего часто отмахиваюсь, но что на самом деле несет в себе гораздо большее богатство, чем мои повседневные занятия и интересы. Я анализирую, переосмысливаю, обновляю свои обязательства перед собой.*

Многие из нас ощущают душевный покой, находясь на природе. В нас пропадает чувство времени. Мы осознаем реальность и абсолютную власть естественных законов и свою незначительность по сравнению с ними. Мы не можем их изменить, не можем их контролировать. Однако в этой мысли есть что-то успокаивающее. Мы довольствуемся тем, что являемся неотъемлемой частью такого неоспоримого величия.

В природе ясно ощущаются равновесие и гармония. Времена года меняются с непреложной регулярностью. Жизненные циклы составля-

прекрасное гармоничное целое. Даже природные катаклизмы: бури, землетрясения, наводнения — являются частью более широкой гармонии, и естественного цикла роста и перемен. Природа всегда находится в стадии становления. Ее красота не перестает раскрываться.

Природа позволяет нам познать покой. Она напоминает нам, что есть определенные законы, которые правят всем сущим, и это напоминание, что во Вселенной есть определенный порядок, утешает нас. Мы с таким же успехом можем пытаться изменить последствия нарушения естественных законов в человеческом измерении, как и пытаться построить времена года или отменить эффекты тяготения. Мы не можем безнаказанно быть сами себе законом. Спокойствие и качество жизни приходят только тогда, когда мы открываем фундаментальные законы жизни и настраиваемся на них.

## ТО ТАКОЕ СПОКОЙСТВИЕ?

Спокойствие, о котором мы говорим, — это, конечно, не полная безмятежность и бесстрастность, какие могут быть только на кладбище. Это не бегство в лесную глушь от сложностей и тягот повседневной жизни. Покой, о котором мы говорим, есть функция глубинной внутренней жизни. Это жизнь в радости. Это именно полнокровная жизнь, а не бегство от нее.

Парадигма независимых достижений, по сути, говорит о том, что спокойствие и счастье в жизни достигаются такими вещами, как:

- счет в банке;
- контроль;
- признание и слава;
- новый дом, модная машина или иные материальные блага;
- высокий общественный статус.

Этот подход, в сущности, сосредотачивает нас на том, чтобы мы набирали все большую быстроту и ловкость в приобретении все большего количества этих вещей. Но каков результат? Разве это спокойствие? Разве оно основано на долговечном фундаменте?

Остановитесь на минутку и задумайтесь о своей жизни. Что для вас означает „покой»? Откуда он приходит? Удовлетворены ли вы количеством и качеством покоя в вашей жизни?

Принципы и процессы, описанные в этой книге, создают иные парадигмы, базирующиеся на принципах „точного севера», на предназначении и перспективе и помогают достичь счастья и покоя. Развивая эти парадигмы и принципы четвертого поколения, мы видим, что при этом сохраняются и совершенствуются все сильные стороны первых трех поколений управления временем, а их недостатки устраняются. Это обобщает и иллюстрирует приведенная на следующих страницах таблица.

Определяя сильные и слабые стороны этих поколений, мы признаем, что многие люди, приверженные этим подходам управления временем, пользуются соответствующими инструментами в духе парадигм четвертого поколения. Более того, мы убеждены, что представители

любого поколения управления временем попутно черпают силу в принципах четвертого поколения, потому что эти принципы живут в их сердцах. Мы знаем, что многие люди привержены первому поколению только потому, что хотят жить просто и по совести, работая там, где они нужны. Мы знаем, что когда представители третьего поколения выявляют свои ценности и живут в соответствии с ними, многие при этом находят прочную опору в принципах и законах жизни, которыми и определяются душевный покой и счастье. Но мы также знаем, что системы и процессы, настроенные на эти фундаментальные парадигмы и желания сердца, позволяют нам полнее проводить их в нашу повседневную жизнь.

Спокойствие — это в сущности и есть главное внимание главным вещам. Фундаментом „главного» являются четыре человеческие потребности и способности: жить, любить, учиться и оставить след. Чтобы уделять главному главное внимание, мы используем наши четыре дарования — самосознание, совесть, независимую волю и творческое воображение — для реализации наших потребностей и способностей принцип-центричным образом.

Интегрируя парадигмы и процессы четвертого, поколения в повседневную жизнь, мы обретаем покой иного рода:

- спокойную уверенность в нашей способности сбалансировано жить, любить, учиться и оставить после себя след;
- спокойную уверенность в развитии наших общечеловеческих дарований, которые укрепляют характер и компетентность в момент выбора;
- спокойную уверенность, что наши роли сотрудничают, а не соперничают между собой, становясь частями синергичного, живого целого;
- трансцендентный покой, достигаемый умением слушать голос совести и жить в соответствии с ним.

*Есть принципы. Мы обладаем совестью.* И эти два факта все меняют. Они влияют на наши мысли и на восприятие нами окружающего мира. Мы начинаем понимать, как важно делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией, чтобы иметь возможность прислушаться к голосу совести и сделать наилучший выбор. Мы начинаем понимать, что есть цели более высокие, чем мы сами, на которые мы можем со всей страстью и уверенностью направить энергию и усилия и которые обеспечивают улучшение качества жизни. Мы начинаем видеть мир как средоточие бесконечного количества третьих альтернатив. Мы начинаем понимать важность настройки систем, чтобы сам наш подход к организации и планированию жизни укреплял привычки сердца, приносящие внутренний покой.

## **ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ ПРИНОСИТ ПОКОЙ**

Принципы и процессы, описанные в этой книге, приносят покой-241

ствие во все четыре жизненных измерения — спокойствие совести, спокойствие ума, спокойствие взаимоотношений с окружающими, даже спокойствие тела. Видение будущего привносит в нашу жизнь смысл и предназначение. Роли становятся синергичными путями, двигаясь по которым, мы можем внести свой вклад. Цели движимые вестью, наполнены смыслом свершения. Масштаб недели создает мост, связывающий жизненное предназначение и текущий момент в цикле роста. „Заточка пилы» обеспечивает ежедневное и еженедельное обновление. Каждый момент выбора становится пространством для маневра, в котором мы можем проявлять свои человеческие дарования и действовать со всей цельностью.

Общая перспектива и соглашения о заведовании позволяют нам видеть в людях не проблемы, а благоприятные возможности. Мы начинаем понимать, что люди — не вещи, не объекты, на которые мы можем перекладывать свои заботы. Это живые, дышащие существа с собственным пространством между стимулом и реакцией, со своими собственными уникальными дарованиями и способностью синергично сотрудничать с нами, реализуя „главное» куда более эффективным образом, чем мы могли бы сделать это порознь.

Данные принципы и процессы меняют наши ожидания относительно времени и качества нашей жизни. Это особенно важно для достижения покоя, поскольку разочарования порождаются главным образом именно нереализованными ожиданиями: мы ожидаем, что что-то будет таким-то, принесет такие-то результаты, а этого не происходит, и в итоге мы испытываем разочарование. Корень проблемы заключается в том, что многие из наших ожиданий не ориентированы на „принципы севера», а тесно связаны с нашими сценариями, Этикой личности или социальным мнением — порочными парадигмами, далекими от фундаментальных Законов жизни.

Многие из нас осознанно или подсознательно *ожидают*, что проживут день так, как запланировали, и достигнут всего того, что наметили, и когда возникают какие-то неожиданные проблемы, мы испытываем разочарование. Мы воспринимаем окружающих людей, по сути, как преграду на своем пути. Мы враждебно относимся к переменам. Наше спокойствие и счастье определяются тем, удастся ли нам выполнить все, го мы запланировали на текущий день.

Но как все меняется, когда мы изменяем свои ожидания, когда мы воспринимаем каждый новый день как увлекательное приключение, как путешествие, в которое мы отправляемся, имея с собой не только дорожную карту, но и компас, который позволяет нам ориентироваться на территории, еще не нанесенной на карты, когда мы воспринимаем проблему как возможность помочь другим людям, когда мы стремимся навстречу ситуациям, бросающим вызов нашим приоритетам, уверенные в том, что наш компас поможет нам найти наилучший путь! Как все меняется, когда спокойствие и счастье определяются тем, что мы ложимся вечером спать, зная, что на протяжении всего дня мы уделяли главное внимание главным вещам! Такое изменение ожиданий существенно влияет на то, как мы реагируем на повседневные реалии.

Есть и другие ожидания. Осознанно или бессознательно мы ожидаем, что наша жизнь будет протекать гладко, без препятствий. В ре

зультате любая проблема порождает разочарование, ведь она не соответствует нашим ожиданиям.

Но эти ожидания не основываются на действительности. Препятствия, противодействие, сопротивление — естественная часть жизни. Подобно тому, как мы развиваем наши мышцы, преодолевая сопротивление спортивных снарядов, мы развиваем и мышцы характера преодолевая испытания и трудности. Скотт Пег как-то заметил:

*Жизнь трудна, это великая истина, одна из величайших истин, потому что, по-настоящему поняв ее, мы переступаем через нее. Как только мы осознаем, что жизнь трудна, она перестает быть трудной. Однажды принятый, тот факт, что жизнь трудна, перестает иметь значение.*

Если мы ожидаем трудностей, они не разочаровывают нас.

Многие из нас ждут, что другие люди должны во всем соглашаться с нами, делать то, что мы считаем необходимым. Когда окружающие не согласны с нами, когда они задают вопросы или высказывают сомнения, когда они не демонстрируют энтузиазма в отношении наших решений или выступают с альтернативными идеями, мы испытываем разочарование.

Но только подумайте, как все меняется, когда мы ожидаем от людей отличного от нашего восприятия вещей, когда мы ценим различия между нами, когда мы ожидаем синергичного использования общечеловеческих дарований для создания альтернативных вариантов.

Неудовлетворенные ожидания порождают разочарование, но мы способны контролировать их. Это не значит, что мы должны занижать свои ожидания. Это значит, что они должны базироваться на реалиях „точного севера». Изучив свои ожидания, вы можете в значительной мере избавиться свою жизнь от разочарований. Всякий раз, когда вы разочарованы, вернитесь к корням проблемы:

- Какие мои ожидания были нарушены?
- Основывались ли эти ожидания на принципах „точного севера»?
- Что мне следует сделать, чтобы изменить эти ожидания?
- Какой урок я могу извлечь из этого, чтобы он повлиял на мои ожидания в будущем?

Когда наши ожидания не основываются на реалиях „точного севера», мы обрекаем себя на разочарования и отсутствие покоя.

## ДВА КРАЕУГОЛЬНЫХ КАМНЯ: ВКЛАД И СОВЕСТЬ

Из всех принципов и процессов, которые мы обсудили, двумя краеугольными камнями жизненного спокойствия являются вклад (какой след вы оставите после себя) и совесть. Хотя каждая из четырех фундаментальных потребностей жизненно важна, именно вклад придает смысл им всем и наполняет их энергией. Хотя каждое из четырех дарований жизненно важно, именно совесть придает смысл им всем и наполняет их энергией. Взятые вместе, вклад и совесть помогают нам понять, куда мы хотим попасть и как туда добраться.

## ВКЛАД

Несколько лет назад Центр руководства Кови участвовал в создании фильма, который снимался в Англии. Главным героем этой замечательной истории был некий англичанин, вышедший из самых низов и ставший преуспевающим писателем. У него был очень красивый дом и чудесная семья, но в ту пору, о которой повествует фильм, он переживал своего рода творческий кризис. Он уже не находил вдохновения в своей работе. Казалось, муза отвернулась от него. Долги росли. Писатель все больше погружался в депрессию; в нем рос страх, что его дети скоро окажутся на улице, как и очень многие подростки, которых я видел вокруг, как и он сам в юности.

Он потерял покой. Он не мог спать и ночами бродил по улицам Лондона. Он видел бедность, нечеловеческие условия, в которых детям приходилось работать на фабриках, ту страшную борьбу, какую вели их родители за то, чтобы принести домой кусок хлеба. И постепенно он начал постигать полную картину того, что он видел. Он понял, что причина всех бед — эгоизм и жадность тех, кто извлекает выгоду из несчастья других. Эта мысль тронула его сердце и начала развиваться его мозгу. Он осознал, что что-то может сделать, чтобы изменить ситуацию.

Он снова начал писать с небывалой энергией и энтузиазмом. Ощущение, что он может внести свой вклад, наполняло его страстью, вдохновляло его. Он больше не чувствовал сомнений или разочарований. Он уже не беспокоился о своем финансовом положении. Он хотел поскорее выпустить в свет эту книгу, и чтобы она была как можно более дешевой, чтобы ее могло прочесть как можно большее число людей. Вся его жизнь перевернулась.

А в результате изменился весь мир. Шедевр Чарльза Диккенса «Рождественская песнь в прозе» осветил жизнь миллионов людей на сей планете. Вот уже полтора столетия он продолжает сеять надежду, тепло и заботу.

Большинство целей парадигмы независимых достижений сами по себе пусты. Вне контекста достойной миссии они иллюзорны. Они обеспечивают лишь мимолетное удовлетворение.

Только когда мы в большей мере фокусируемся на вкладе, а не потреблении, мы можем создать контекст, приносящий покой во все мыслимые аспекты нашей жизни. Именно в оставлении своего следа мы находим смысл для жизни, любви и учебы.

Третье поколение управления временем включает в себя некую комбинацию самосознания, независимой воли и творческого воображения. Но без совести покоя быть не может.

*Стивен: Когда я работал в университете, у меня часто гостил один выдающийся психолог и бывший президент национальной психологической ассоциации. Этот человек считался отцом „терапии цельности» — ме*

тогда психологического лечения, основанного на представлении о том, что душевный покой, истинное счастье и жизненный баланс достигаются, когда человек живет по совести. Он верил в то, что совесть соприкасается с универсальным чувством правильного и неправильного единого для всех культур, религии и обществ, существовавших во все времена.

Однажды вечером я свозил его на экскурсию в горы, чтобы он полюбовался захватывающим дух видом. Там мне представилась возможность расспросить его о том, как он пришел к своей „терапии цельности».

„Это очень личное, — ответил он. — Я страдал маниакально-депрессивным расстройством, и вся моя Жизнь была чередой перепадов настроения. Время от времени я начинал поддаваться стрессу и ощущал себя очень уязвимым. Я погружался в депрессию порой до такой степени, что мне хотелось покончить с собой. Благодаря образованию и моей профессиональной деятельности я осознавал, что со мной происходит и насколько это опасно. В такие периоды я просил запирать меня, чтобы не дать мне возможности покончить с собой. Через месяц или два я выходил из этого состояния и возвращался К работе. Проходил примерно год, и я снова оступался, сам себя госпитализировал, чтобы через некоторое время опять вернуться к работе и научной деятельности.

Будучи президентом ассоциации, я однажды оказался в такой депрессии, что не мог ходить на заседания. В одну из таких минут я спросил себя: „Может быть, я исхожу из ложных представлений о своей жизни и профессии?» В глубине души я знал, что многие годы жил во лжи, что в моей жизни была темная сторона, которую я не мог контролировать».

Когда он начал рассказывать обо всем этом, я испытал смущение и робость. Я с каким-то страхом ожидал, что он еще может рассказать. А он продолжал:

„Я решил Круто изменить свою Жизнь. Я порвал со своей любовницей и во всем признался Жене. И впервые за многие годы я ощутил покой, покой совсем иного рода, чем тот, который я испытывал, переходя от депрессии к продуктивной работе. Это был внутренний покой, ощущение честности перед самим собой, единение с самим собой, ощущение цельности.

Именно тогда я начал разрабатывать теорию о том, что. Выть может, многие из проблем, с которыми я сталкивался, были результатом отрицания, нарушения, игнорирования природной совести, утраты личной цельности. Я много работал, проводил исследования. Я привлек других специалистов, которые тоже начали работать со своими пациентами, исходя из этой парадигмы. И, в конце концов, полученные данные убедили меня, что я был прав. Вот что привело меня к терапии цельности».

Открытость этого человека и сила его убежденности произвели на меня огромное впечатление.

Личный опыт психолога и проведенное им исследование ясно показывают важнейшую роль совести в достижении жизненного покоя. И это был, по его собственным словам, покой совсем иного рода. Ясно, что некоторые из уникальных человеческих дарований были развиты в нем в высокой степени. То, что он достаточно четко понимал свое собственное положение и просил запирать себя, служит свидетельством развитого самосознания и независимой воли. Признание его тру-

многими коллегами свидетельствует о высоко развитом творческом воображении, но только когда он установил контакт со своей совестью, он смог найти покой.

Никакая психотерапия, никакая позитивная психологическая установка, никакое творческое развитие не помогут обрести покой и долгосрочное качество жизни без привязки к совести. Совесть — это наша связь с „точным севером», с принципами, которые и делают возможными спокойствие и качество жизни.

## ДВА КАМНЯ ПРЕТКНОВЕНИЯ: ОТЧАЯНИЕ И ГОРДОСТЬ

Двумя главными камнями преткновения на пути к жизненному спокойствию являются отчаяние и гордость.

Отчаяние, утрата мужества — это антитеза всему тому, о чем мы говорили до сих пор. Отчаяние приходит в результате того, что мы строим свою жизнь на иллюзиях, а не на принципах, карабкаемся по лестнице, приставленной не к той стене. Оно приходит, когда мы изнемогаем от усталости, утрачиваем здоровье, оказываемся в долгах, когда рушатся наши отношения с другими людьми, когда мы не растем, когда не чувствуем смысла в жизни. Оно приходит, когда у нас нет перспективы, когда жизнь теряет баланс, когда нам не удается достичь своих целей. Оно приходит, когда мы теряемся в срочности, когда мы смотрим на жизнь через ограничивающую кругозор призму суток, когда нам удается проявить цельность в момент выбора. Оно приходит, когда мы исповедуем дефицитный, состязательный образ мышления, когда мы взаимодействуем с людьми на основе односторонней выгоды, когда окружающая нас атмосфера наполнена завистью, злословием, интригами и сравнительным мышлением.

Мы испытываем отчаяние, блуждая по лесу без компаса и точной карты или обнаружив, что многие из тех карт, которыми снабдили нас другие люди, все дальше уводят нас от того места, куда мы хотим добраться.

Мужество, с другой стороны, обеспечивается осознанием существования определенных принципов, сбалансированной реализацией наших потребностей и способностей, четкой перспективой, балансом ролей, умением ставить достойные цели и достигать их, умением переступить через срочность текущего момента, характером и компетентностью, которые позволяют нам с честью действовать в момент выбора, менталитетом изобилия, позволяющим эффективно и синергично функционировать во взаимозависимой действительности. Мужество исходит из сердца, и, поддерживая постоянный контакт со своим сердцем, обретаем надежду.

В какой бы ситуации мы ни находились, лучший способ укрепить мужество — поставить перед собой цель и достичь ее, дать себе обещание и сдержать его. Какими бы малозначительными ни были эта

цель или это обещание, сам этот единичный поступок начнет укреплять вашу уверенность в том, что вы сможете со всей цельностью действовать в момент важного выбора. Пусть даже это будет обязательство раньше вставать по утрам или подчинить свои вкусы принципам правильного питания хотя бы на один день. Начав выполнять обязательства перед собой и другими людьми, вы сделаете первый шаг по пути к обретению уверенности и спокойствия.

## Гордость

Еще большим камнем преткновения, еще большей опасностью для наших усилий построить жизнь на фундаменте принципов является гордость. Хотя мы часто используем это слово для описания глубокого удовлетворения по поводу чего-то или кого-то, мы можем *гордиться* хорошо выполненной работой или достигшим больших успехов сыном, но гордость может пониматься как высокомерие, самомнение и в таком качестве являет собой одну из самых деструктивных жизненных парадигм.

Негативное значение этого понятия лучше всего отражается в таких производных словах, как „гордыня», „горделивый», „гордец». Горделивый человек по природе своей склонен к соперничеству, постоянно стремится возвыситься над другими.

К. С. Льюис писал:

*Гордец не находит удовлетворения в обладании чем-либо, ему обязательно нужно иметь этого больше, чем имеет сосед... Гордым его делает именно сравнение с другими. Превосходство над остальными доставляет ему удовольствие.*

Давайте посмотрим, как гордость (гордыня) влияет на реализацию наших фундаментальных потребностей и способностей.

- Гордость *в жизни* означает, что люди озабочены не столько тем, обеспечивает ли их доход их нужды, сколько тем, превышает ли их доход чей-то еще. Они всегда сравнивают свой внешний вид: прическу, одежду, физическую форму — с внешним видом других людей.
- Гордость *в любви* возникает, когда люди начинают оценивать свое достоинство по количеству и общественному положению друзей, которых имеют, или по количеству похвал, которые они получают от окружающих.
- Гордец *в учебе* находит удовлетворение не **в объеме** полученных знаний, но в количестве дипломов и общественном статусе, обеспечиваемом ими.
- Гордость *в оставлении наследия* означает, что человек не находит смысла в том, чтобы просто внести свой вклад; ему важно, чтобы его вклад был больше других и чтобы, отдавая что-то, он получал признание.

Гордость — эмоциональный паразит. **Она не** приносит ни глубо-

радости, ни удовлетворения, ни покоя, потому что всегда существует возможность, что кто-то другой выглядит лучше вас или имеет больше денег, больше друзей, более шикарный дом или более модную машину.

Гордость коварна, ибо она отравляет смысл и предназначение жизни, притупляет, игнорирует совесть, сбрасывает ее с трона. Как замечал К. С. Льюис, „гордость подобна раку души: она пожирает саму возможность любви, уничтожает даже здравый смысл». Со временем она ведет к ненависти, зависти и войне. Горделивые люди черпают чувство безопасности в том, насколько далеко они поднялись по лестнице успеха по сравнению с окружающими, не задумываясь, к той ли стене приставлена эта лестница. Они уважают себя, когда понимают что, остальные ниже их. Ими движет стремление быть всегда впереди, даже если они направляются не в ту сторону. Гордость появляется не только тогда, когда человек смотрит на друзей сверху вниз; есть своя гордость и в том, чтобы быть в самом низу. Что сказал об этом бывший министр сельского хозяйства США и религиозный лидер Эзра Тафт Бенсон:

*Большинство людей считают гордыню грехом тех, кто задрался на самый верх, самых богатых и образованных, вззирающих на остальное человечество сверху вниз. Но есть среди нас и еще более распространенная болезнь: гордость смотрящих снизу вверх. Ее проявления многообразны; злословие, сплетни, выявление недостатков в других людях, жизнь не средствами, зависть, ревность.*

Гордость является эссенцией менталитета дефицита. Она губительна, душевного покоя. Вы только подумайте, какова ее цена! Сколько времени и энергии тратится на терзания о том, что кто-то имеет больше, лучше работает, лучше выглядит, живет в лучшем районе города, имеет больший кабинет, зарабатывает больше денег, выше ценится! Но крик зависти заглушает шепот совести, как вы можете уделять главное внимание главным в вашей жизни вещам? Противоядием для гордости является скромность — осознание того, что вы не остров, что качество вашей жизни неотделимо от качества жизни других людей, что смысл жизни не в потреблении и соперничестве, а во вкладе, который вы вносите. Мы не можем быть сами себе законом, и чем выше мы ценим принципы и других людей, тем большее спокойствие мы обретаем.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫХ ВЕЩЕЙ

Процесс становления принцип-центричного человека — это именно процесс, процесс бесконечный, длящийся всю жизнь. Но чем точнее мы ориентируем свою жизнь „строго на север», тем в большей степени в нас развиваются черты, характерные для принцип-центричных людей.

*Они более гибки и непосредственны.* Они не сковывают себя планами и расписаниями. Планы важны, но они не важнее всего остального. Принцип-центричные люди смотрят на жизнь как на приключение. Они подобны смелым первопроходцам, отправляющимся в экспедицию по не нанесенной на карты территории; они не знают что встретится им по пути, но они уверены, что это будет интересно, что это поможет их росту, что они откроют новые земли и оставят после себя след. Безопасность им гарантирует компас — их уникальные человеческие дарования, позволяющие уверенно двигаться по неизведанным землям.

*Они имеют более полнокровные и благодарные отношения с окружающими.* Они ставят людей впереди планов. Они проясняют взаимные ожидания. Они не погрязают в сравнении, соперничестве и критике. Они чувствуют, что могут доверять другим людям, что те будут честны, искренни, что они сдержат свое слово, выполнят взятые на себя обязательства. Принцип-центричные люди не склонны чрезмерно реагировать на негативное поведение других людей, на их недостатки, на критику в свой адрес. Они легко прощают. Они не таят зла. У них нет предрассудков, они отказываются навешивать ярлыки или классифицировать людей по категориям. Они искренно радуются успехам других людей и помогают им добиться этих успехов.

Они верят в безграничный потенциал каждого человека. Они помогают создать климат для роста и развития, для возникновения **все** новых возможностей.

*Они более склонны к синергии.* Они не делают „свое дело» для других; они находят, что гораздо лучше работать вместе с другими и реализовывать общую перспективу. Они ценят разногласия. Они верят в синергию альтернативных решений. Работая в коллективе, они учатся укреплять свои достоинства и компенсировать свои недостатки достоинствами других людей. Ведя даже в самых сложных ситуациях переговоры с предполагаемыми оппонентами, они умеют отделить человека от проблемы, сосредоточиться на интересах другой стороны, а **не** упрямо отстаивать свою позицию.

*Они постоянно учатся.* Зная, что где-то есть „точный север», они постоянно стремятся его открыть и сориентировать свою жизнь на него. Они становятся более скромными и восприимчивыми к знаниям. Они много читают, постигают мудрость веков, слушают других людей. Они постоянно извлекают уроки из своего опыта.

*Они в большей мере фокусируются на внесении вклада.* Эти люди направляют время и энергию в большей мере на внесение вклада, нежели на потребление, на то, чтобы больше отдавать, нежели получать. Они стараются служить, улучшать качество не только своей жизни, но и жизни других людей.

*Они добиваются необыкновенных результатов.* Уравновешивая производство развитием своих производительных способностей, они

обретают возможность в будущем производить значительно больше. Они не сжигают себя на работе. Они постоянно приобретают новые навыки. Они наращивают свое

умение работать вместе с другими людьми и содействовать высокоэффективному взаимозависимому производству. Чем бы они ни занимались, они применяют на практике принципы, обеспечивающие качество жизни.

*Они укрепляют свою психологическую иммунную систему.* Они умеют справляться с проблемами. Они не заражены психологическим СПИДом. Болезни, финансовые затруднения или разочарования порой сбивают их с пути, но они находят в себе силы вернуться. Они укрепляют иммунную систему своих семей, что позволяет членам семей обсуждать острые вопросы и преодолевать проблемы, такие как семейные финансы или воспитание детей, с опорой на принципы, а не на сценарии. Они работают над укреплением иммунной системы своего трудового коллектива, группы или организации.

*Они сами устанавливают пределы для себя.* Они не работают до полного изнеможения, они не тратят деньги до полного истощения кредита, они в меньшей степени зависят от внешних факторов, решая вопрос, когда лучше закончить какое-то дело и заняться другим. Опираясь на принципы и здравый смысл, они сами устанавливают себе временные рамки, позволяющие достичь максимальной эффективности. Они сосредотачивают усилия, когда требуется достичь пика энергии и творчества. Они оставляют себе время на отдых и восстановление сил. Они мудро расходуют время и энергию, сохраняя ресурсы для будущих свершений.

*Они ведут более сбалансированный образ жизни.* Они не превращаются в трудоголиков, религиозных экстремистов, политических фанатиков; они не садятся на истощающую силы диету и не чревоугодничают, они уравнивают работу и развлечения. Они активны в физическом, социальном, интеллектуальном и духовном отношениях. Они живут более полноценной, синергичной жизнью.

*Они более спокойны и уверены в себе.* Они уверены в том, что жизнь в гармонии с принципами „точного севера» обязательно принесет качественные результаты, и потому они более терпеливы и спокойны. Их чувство безопасности коренится не в работе, связях, признании, материальной собственности, общественном статусе или каких-то иных внешних факторах. Оно исходит изнутри, определяется тем, что они опираются в своей жизни на принципы, живут по совести.

*Они способны держать свое слово.* В них нет сознательного двуличия, хитрости или лицемерия. Они наращивают в себе способность выполнять данные себе и другим обещания. Они поддерживают положительный баланс на своем „личном счету цельности».

*Они фокусируются на своем Круге Влияния.* Они не тратят время и энергию на Круг Забот. Они сосредотачиваются на вещах, на кото-

рые они способны влиять, и поэтому могут достигать улучшений почти в любых ситуациях.

*Они культивируют богатую внутреннюю жизнь.* Они черпают силы в регулярном духовном обновлении. Они читают литературу мудрости, думают, медитируют или иным образом укрепляют контекст, смысл и предназначение своей жизни.

*Они излучают положительную энергию.* Они веселы, приятны, оптимистичны, позитивны, невозмутимы. Они во всем видят благоприятные возможности. Они нейтрализуют или отводят в сторону мощные потоки отрицательной энергии; они заряжают энергией более слабых из своего окружения.

*Они больше радуются жизни.* Они не проклинают себя за всякую ошибку. Они прощают себя и других.

Они не горюют о вчерашнем дне и не занимаются пустыми мечтаниями о дне завтрашнем. Они чувственно и радостно живут в настоящем, тщательно планируя будущее и гибко приспосабливаясь к меняющимся обстоятельствам. В них развито чувство юмора, они часто смеются над собой, но никогда не действуют во вред другим..

Чем сильнее развиты в человеке эти качества, тем более спокойной и счастливой становится его жизнь. Он начинает оказывать мощное воздействие на качество своей и чужой жизни.

Принцип-центричность не всегда дается легко, но она обеспечивает результаты, повышающие качество жизни. Важно продолжать пытаться, продолжать все точнее ориентировать свою жизнь на „север».

## ***ИЗБАВЛЕНИЕ***

В фильме „Миссия» рассказывается о человеке, который занимался охотой на индейцев и продажей их в рабство. Однажды вернувшись в свою деревню, он в приступе ярости убивает родного брата. Глубоко потрясенный содеянным, он затем на несколько недель оказывается в безнадежном ступоре, пока священник не убеждает его, что он может что-то сделать во искупление своих грехов.

Следуя указаниям священника и пытаясь искупить свой грех, мужчина отправляется в джунгли с группой миссионеров, неся на плечах тяжеленную рыболовную сеть, заполненную оружием и доспехами, которыми он пользовался в своей греховной жизни. Путь очень труден. Он тащит свой груз через горы, преодолевает с ним узкие ущелья. Один из участников похода, обеспокоенный самочувствием этого человека, спрашивает у священника, не пора ли избавить его от этой ноши. Священник отвечает: „Он сам поймет, когда будет пора».

Наступает момент, когда, прикладывая нечеловеческие усилия, этот человек ползет на гребень горы, исцарапанный, оборванный, изможденный, и вдруг, подняв глаза, оказывается лицом к лицу с индейцем. Наступает пауза, затем индеец достает нож... и обрезает им веревки, сбрасывая со спины этого человека его непосильную ношу. Герой фильма в этот момент ощущает необыкновенное чувство облегчения, избавле-

ния от всего того, что связывало его с прежней жизнью. С этой минуты он посвящает свою жизнь повышению уровня жизни индейцев.

Всякий прорыв в новое связан с избавлением от старого. Работая над тем, чтобы главное в нашей жизни заняло главное место, нам следует избавиться от груза прошлого, который сдерживает нас, мешает **нам** внести тот вклад, который мы в потенциале можем внести,

*Избавьтесь от парадигм, которые популярны и приятны, но базируются на иллюзиях.* Вам может быть приятно (в краткосрочной перспективе) думать, что, просто ставя перед собой цели и достигая их, вы можете добиться в своей жизни чего угодно. Но реальность такова, что качеством жизни правят принципы „точного севера». Когда наши ценности не ориентированы „строго на север», мы зачастую пытаемся управлять последствиями своих решений и другими людьми. Но это не срабатывает. Всякая палка имеет два конца. Есть принципы и есть последствия. Только избавляясь от иллюзорных парадигм, мы освобождаемся, получая возможность действовать в гармонии с законами, которые обеспечивают спокойствие и качество жизни.

*Избавьтесь от всего, что не является главным.* На одной из проводившихся нами в Сингапуре конференций собралось много европейских, американских и азиатских бизнесменов. Когда мы объяснили им, что такое Круг Влияния и Круг Забот, западные бизнесмены стали говорить о том, что Круг Влияния поможет им сосредоточиться на том, что им нужно делать. Азиатские же представители сказали:

„Это очень интересно. Когда мы смотрим на эти круги, возникает такая мысль: «Как здорово! Этот Круг Забот поможет нам понять, от чего нам следует избавиться!»» В достаточной степени освободить себя, чтобы сосредоточиться на главном, мы можем, лишь избавившись от всего остального.

*Избавьтесь от самооправдания.* Пока мы загружаем свою жизнь самооправданиями и рассуждениями, мы не вольны реагировать на голос совести. Освободите себя, просто дав обещание прислушиваться к голосу совести. Люди, которые пытаются это сделать, испытывают невероятное облегчение и потрясение, обнаруживая, как много времени и энергии в их жизни тратится на оправдание действий, противоречащих голосу совести.

*Избавьтесь от ненужного чувства вины.* Чувство вины, идущее от совести, - великий учитель. Оно помогает нам понять, где мы расходимся с принципами „точного севера». Но слишком часто чувство вины, которое мы несём в себе, порождается социальной совестью. Оно ничему не учит, а лишь препятствует нашему продвижению вперед. Изучив свое чувство вины, мы освобождаем себя. Если оно порождается социальным мнением, мы можем выпустить его из себя. Если же оно идет от совести, мы можем принять вызов, переориентировать свою жизнь, сделать все, что возможно, во искупление вины, и двигаться дальше. Как бы трудно это ни было, жить с чувством вины всегда труднее. Мы учимся жизни и на ошибках, и на успехах. „Единственная настоящая ошибка, — сказал кто-то, — это ошибка, на которой мы ничему не научились».

*Избавьтесь от внешних источников чувства безопасности.* Пока мы черпаем чувство безопасности в том, что постоянно заняты делом, в своей профессии, в признании наших талантов, во всем, кроме нашей искренней приверженности голосу совести и принципам, мы не даем себе возможности уделять главное внимание главным вещам. Нам кажется, что заниматься этими вопросами важнее, чем тем, что мы в глубине души считаем главным для себя. Только избавившись от этой привязанности к внешним вещам, мы реально освободимся и сможем заниматься тем, что действительно имеет значение.

## **ПОВОРОТНЫЕ МОМЕНТЫ**

Каждое принимаемое нами решение — важное решение? Порой решения могут казаться малозначительными, но реальность такова; что они накладываются друг на друга до такой степени, что становятся привычками сердца, со всё большей силой толкающими нас в какую-то сторону.

Некоторые из наших решений становятся поворотными моментами в нашей жизни, хотя зачастую далеко не сразу воспринимаются таковыми. Это как раз те случаи, когда приоритет, отдаваемый главным вещам, меняет все. Порой эти решения даются трудно. Они требуют от нас принять точку зрения, которая может представляться окружающим непопулярной, даже нелогичной. Но, прислушиваясь к голосу совести и подчиняя „хорошее» „лучшему», мы попутно оказываем невероятное влияние на качество своей жизни.

Завершая эту книгу, мы, авторы, хотим поделиться с **вами** примерами настоящего важных моментов в жизни каждого из нас, которые помогли нам осознать истинную силу главного внимания главным вещам.

*Ребекка: Несколько лет назад, когда мои дети достигли школьного возраста, я решила вернуться к учебе. Раньше я уже проучилась четыре года в университете, но, пока я училась, во мне росла убежденность, что хотя высшее образование — это „хорошо», „лучшим» для меня было все же замужество и воспитание детей. Я никогда не жалела о принятом тогда решении оставить университет — оно принесло мне столько счастья, радости, испытаний и „науки», сколько я не могла и представить. Но, когда дети подросли, я решила, что пора вернуться к учёбе и все-таки получить диплом.*

*Приехав в университет, чтобы изучить возможности для продолжения учебы, я испытала восторг, какого никак не ожидала. Перспектива вновь окунуться в атмосферу университета возбуждала меня, воодушевляла даже запах книг! Я была в своей стихии. Испытывая этот невообразимый кайф, я отправилась в административный корпус, где сумела определить наиболее оптимальный путь к достижению поставленной цели. Покидая университет, я была полна решимости нанять прислугу, которая взяла бы на себя все домашние хлопоты, чтобы я могла целиком посвятить себя учебе.*

*Я ехала домой, дрожа от нетерпения, за прошедшие годы я прослу-*

шала несколько курсов и занималась самостоятельно. Но мысль о том, что я смогу полностью посвятить свое время и энергию тому, что в прошлом было для меня таким могучим источником радости и чувства уверенности в себе, заполонила почти всю мою душу.

Я говорю «почти» потому, что во мне еще не совсем заглох тоненький голосок, который твердил. «Ребекка, ты нужна своей семье».

Я не хотела слышать этого. Я приводила массу доводов в пользу того, почему я должна вернуться в университет, но внутренний голос порождал дискомфорт, который не могли заглушить никакие мои рассуждения и оправдания, когда я наконец превратила борьбу и по-настоящему прислушалась к голосу совести, я вдруг поняла, что в моей жизни есть все же гораздо более важные вещи, чем высшее образование.

Это было одно из самых трудных решений за всю мою жизнь, но в глубине души я знала, что оно правильное. Я поняла, что должна оставаться на том пути, который когда-то избрала, чтобы внести свой вклад в жизнь моих детей, вклад, который в ту пору могла внести только я. Ведь они вступают в такой трудный период своей жизни, на них во всех сторон будет оказываться колоссальное давление в важные моменты выбора, и я должна быть рядом, должна укреплять наши отношения, чтобы иметь возможность оказывать положительное влияние в такие минуты.

И я удвоила свои усилия, направленные на укрепление нашей семьи и воспитание детей. При этом мне удалось выкроить время на посещение вечерних занятий, на которых я изучала физиологию, микробиологию и гуманитарные дисциплины. Эти занятия были интересными, они доставляли мне много радости, но они не подменяли собой общение с детьми, как не помешали мне за это время родить еще двоих детей. Теперь я смотрю на них и думаю: «что было бы, если бы я избрала иной путь?»

Внутренний голос помог мне отместить самооправдания и социальное давление и сделать правильный выбор. В минуту великого искушения он помог мне понять, что главное для меня — семья. А впоследствии он помог мне воспользоваться чудесной возможностью поработать со Стивеном над его, 7 привычками...» и внести свой вклад совершенно неожиданным для меня образом. Внутренний голос был источником всех по-настоящему хороших решений, которые я когда-либо принимала, и я не могу не признать, что существует мудрость, гораздо превышающая мои скоромный ум, и что жизнь в гармонии с этой мудростью — ключ к внесению вклада и обретению радости.

Роджер: несколько лет назад, в ту пору, когда наш бизнес переживал этап роста, мы с Ребеккой приняли решение сознательно на год или два вступить в полосу дисбаланса. Мы договорились, что на этом этапе роста и испытании я буду больше времени тратить на поездки. Мы понимали, что это означает мое необычно долгое по нашим меркам отсутствие, но сочли, что это станет важным вкладом в наш бизнес и поможет осуществлению наших долгосрочных целей.

Этот дисбаланс принес желаемые результаты, но когда намеченный нами срок закончился, мне было очень трудно вернуться к прежнему балансу. Перенос внимания в сторону бизнеса позволял мне делать так много хорошего для нашего предприятия и для других людей, все вроде бы говорило, чтобы я продолжал в том же духе. Проходили недели, месяцы, и

дисбаланс постепенно становился образом жизни.

Поворотный момент случился тогда, когда я сделал достаточно долгую паузу, чтобы спросить себя: „не позволяю ли я хорошим делам затмевать нечто лучшее?“ Это был момент истины, и, задумавшись над сложившейся ситуацией и прислушавшись к голосу сердца, я понял, что мне надо остановиться и задать какие-то пределы тому количеству вечеров, которые я проводил вне дома каждый месяц.

Мое решение было подвергнуто суровому испытанию в течение следующих нескольких недель. Но постепенно люди, работавшие со мной, начали понимать, что я настроен решительно, не могу отступить от данного себе обещания, и нам сообща удалось выработать альтернативные решения, позволившие максимизировать мой вклад в наше общее дело.

Я абсолютно убежден, что мой вклад в общее предназначение после установки предела и выработки альтернативных решений даже повысился. Более того, это решение сделало возможным наше участие в написании книги, которую вы сейчас читаете.

На основе собственного опыта, подобного этому, и пристальных наблюдений за многими другими людьми, которые переживали процесс перенастройки своей жизни на главное, я могу с полной уверенностью сказать, что бывают важнейшие моменты, когда для осуществления перемен мы должны остановиться и взять на себя определенные обязательства, когда мы обязуемся делать то, что по нашему глубокому убеждению, является наилучшим, на нас нисходит покой, даже если решение дается нелегко и нам приходится преодолевать сопротивление. В противном случае, если мы не сделаем этой остановки, мы обречены жить в дисбалансе и дисгармонии, приобретая при этом уверенность в том, что жить в дисбалансе легче, чем заплатить полную цену за баланс.

Стивен: Несколько лет назад я решил оставить университет и создать собственную организацию, чтобы иметь возможность увеличить свой вклад. Я проработал в университете более двадцати лет и чувствовал себя там вполне комфортно. Я играл несколько ролей, включая высокие административные должности, участвовал в создании кафедры организационного поведения. Образ жизни, который я вел, гибкий и приятный, предоставлявший мне много свободного времени при отличной зарплате, заметно возросшей к тому же, когда напал проводить консультации и выступать с лекциями, вполне меня устраивал.

Кроме того, мне очень нравилось все, что я делал. В группах, где я ежегодно проводил занятия, насчитывалось более пятисот студентов, и мне нравилось оказывать значительное положительное влияние на их Жизнь хотя бы те четыре-пять лет, пока они учились.

Но мне в то же время очень хотелось разработать новые подходы к подготовке управленческих кадров, а преподавательская работа отвлекала меня от этого, передо мной встал серьезный выбор между хорошим и лучшим. Наконец, я принял решение, и в результате на свет родились концепции «7 привычек...» и принцип-центричного руководства. Которые мне удалось внедрить во многие спои общества. Я был уверен, что в финансовом плане я ничего не потеряю, так что смогу по-прежнему обеспечивать свою семью всем необходимым, но многое еще оставалось неясным, да и боль отвыкания от прежнего образа жизни еще некоторое

время сохранялась.

Спустя год или два уровень моего вклада, чувство удовлетворенности и внутреннее возбуждение от испытания, которые мне приходилось преодолевать, достигли таких высот, что я уже жалел, что не принял этого решения намного раньше. Я в который раз понял: не соблазняйся хорошим, всегда стремись к лучшему, стремись к тому, что станет твоим уникальным вкладом. Пусть пребывание в зоне комфорта перестанет быть комфортным, как бы странно это ни звучало.

На каждом этапе развития бизнеса, которым я занялся, передо мной снова и снова возникал тот же вопрос: оставаться с хорошим и знакомым или стремиться к лучшему и неизведанному. И каждый такой выбор сопровождался болью. Меня много раз пронзала мысль о том, сколько денег я уже потерял и что, если мне не удастся рассчитаться за взятый кредит, я потеряю все свои сбережения, все, что мне удалось накопить за эти годы - всю свою собственность, включая дом, в котором я живу. Я подвергал риску тех, перед кем я был в ответе, я подвергал риску всё, включая весь свой бизнес.

Потом я вспоминал, что все эти потери были на самом деле инвестициями в расширение рынка, развитие людей, разработку продуктов, что даже самые глупые финансовые потери были на самом деле инвестициями в будущие успехи — это были ошибки, на которых учишься, все это я понимал умом, но эмоционально я ощущал свою уязвимость. Я подвергал риску свою семью, свое будущее. Никогда в жизни я не ощущал себя таким уязвимым и беззащитным.

В каждый из этих исторических моментов глубоких перемен в структуре и стратегии нашего бизнеса мы переживали все те же опасения и все ту же Боязнь оставить зону комфорта, боязнь перестать действовать так, как мы привыкли, и начать действовать по-другому, всякий раз риск казался непомерным. Нам просто нужно было сильнее верить в принципы синергичной взаимозависимости — материнское лоно истинного роста, настоящего воодушевления и вклада — и в характер и компетентность окружающих людей, которые были связаны с нами синергичным взаимодействием.

И в каждом случае я все-таки покидал зону комфорта. Я все-таки прыгал в пропасть. И хотя я знал, что есть надежная страховка, а внизу натянута сетка, всякий раз это был период беспокойства и страхов. Но каждый раз страхи оказывались беспочвенными, а риск оправданным. Взаимное воодушевление, спонтанный энтузиазм, новые знания, новое чувство вклада, смысла, проделанной важной работы, позитивного воздействия, оказанного на целые организации, культуры, общества — таков был неизведанный мир в который я погружался.

Решающая стадия наступила, когда мы решили перейти от частных консультаций к публичным — работать с образовательными учреждениями, больницами, церквями, фондами, некоммерческими организациями, представителями всех профессий, мелкими и средними предприятиями, крупными Корпорациями, богатейшими компаниями, с федеральным правительством, правительствами штатов, местными органами власти и самоуправления, системами здравоохранения, альтернативными медицинскими организациями, а потом выйти на международный рынок, чтобы донести положение принцип-центричного руководства до людей

всего мира.

*Все это заняло несколько лет. Теперь у нас есть сильная Команда дееспособных, преданных людей. Которые дополняют друг друга своими навыками, обладают общей перспективой, а также всей душой стремятся реализовать нашу формулу предназначения:*

*Служить мировому сообществу, помогая людям и организациям существенно повышать эффективность в реализации своих достойных целей через понимание Концепции принцип-центричного руководства и претворение ее в Жизнь.*

*Реализуя свою миссию, мы сами стараемся применять на практике то, чему учим.*

*Мы сами стараемся постоянно применять на практике то, чему учим, потому что знаем, что достойных целей нельзя достичь недостойными средствами и что настоящий след в душах людей мы можем оставить, лишь проявляя цельность, подавая пример, расширяя возможности, точнее настраиваясь и помогая настраиваться на принципы.*

*Самым трудным испытанием для меня до сих пор Было обеспечить, чтобы семья оставалась на первом месте, впереди моей профессии, работы, фирмы, друзей, материальных благ. Я абсолютно уверен, что если мы хорошо выполняем все остальные свои обязанности, но пренебрегаем семьей, мы уподобляемся человеку. Который выравнивает ряды шезлонгов на палубе тонущего Титаника, никакой другой общественный институт не может подменить собой семью. Именно семья формирует эмоциональное, интеллектуальное, духовное и социальное будущее каждого человека и всего нашего общества.*

*На своем опыте я пришел к пониманию того, что мне, как и любому другому человеку, необходимо пользоваться советами и рекомендациями многих людей, и потому в нашей фирме учрежден независимый наблюдательный совет, состоящий из компетентных и сильных духом людей. Я понял, что подобные системы контроля и равновесия, не мешающие делу, но обеспечивающие синергию, обязательно должны быть во всех компаниях и организациях, я понял, как важно местным органам самоуправления иметь Консультантов и советников. Я понял, как важно для меня консультироваться с моей мудрой, обладающей острой интуицией супругой и полностью открыться этой ее мудрости, даже если ее идеи порой противоречат моим собственным желаниям и планам. Все это снова и снова подтверждало для меня ту мысль, что скромность — мать всех добродетелей и что всё хорошее доступно нам, если мы будем вестниками, агентами закона, а не сами себе законом, если мы станем инструментом реализации правильных принципов.*

*Я научился передавать вопросы управления предприятием другим, хорошим и Компетентным людям и синергично взаимодействовать с ними в стратегических вопросах, я научился тому, что очень важно не заимствовать силу у своего общественного положения, власти, авторитета, хоть искушения такие были, и я, не скрою, порой срывался.*

*Тем не менее, я знаю, что правильно. Я знаю, в чем заключаются принципы, и я знаю, что должен дать им увлечь меня за собой. Когда я делаю это, все получается очень хорошо. А когда не все хорошо, я все равно верю в них и сохраняю спокойствие.*

*Мы хором утверждаем, что выбор, который человек делает в про-*

межутке между стимулом и реакцией, — всегда жизненно важный выбор. Мы абсолютно уверены, что лучший способ повысить качество жизни — слушать свою совесть и жить в соответствии с ней. У каждого из нас бывали времена, когда мы делали иной выбор и потом не знали что делать с полученными результатами/И теперь мы вместе заявляем, что попросту ничто иное не способно оказать большего влияния на наше время, на качество каждого мгновения нашего бытия, как умение слушать совесть и жить по ней.

В жизни человека может быть много решающих моментов, но самым важным из них является тот момент, когда он принимает вот такое решение: „Я буду жить по совести. Отныне я не позволю никакому другому голосу — социальному мнению, сценариям, даже моим собственным рассуждениям — заглушить голос совести, и я буду следовать этому голосу, каковы бы ни были последствия».

Принимая такое решение, мы создаем образ жизни, в котором мы радуемся последствиям, а не боимся их. Отныне время нам друг, а не враг. Благодаря нашей настройке на принципы „точного севера» время — это те сочные и вкусные плоды, которые нам хватило терпения и уверенности культивировать.

Нашими самыми драгоценными дарами являются время и свобода выбора — возможность направлять усилия на то или иное использование этого времени. Ключ в том, чтобы не „тратить» время, а „инвестировать» его в людей, в расширение возможностей, в достойные дела. Время — капитал. Если мы впустую тратим его, то он уменьшается, и мы обедняем свое наследие. Если же мы инвестируем время, то оно принесет огромные дивиденды будущим поколениям.

## *МЫ САМИ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ТОЙ ПЕРЕМЕНОЙ, КОТОРУЮ ИЩЕМ В ЭТОМ МИРЕ*

Мы понимаем, что то, что мы предлагаем,— дело нелегкое. Наши предложения могут быть непопулярны в обществе потребления, привыкшем к быстрым и скоротечным решениям. Но в отношении вас, читатель, у нас есть некоторые предположения, которые побуждают нас все же поделиться с вами тем, что мы знаем.

Раз вы взялись читать эту книгу, у вас, вероятно, много общего с теми людьми, с которыми нам довелось работать в нашей организации и на семинарах, проводимых нами по всему миру. Вы хотите стать ответственным и продуктивным человеком, чтобы делать много хорошего. Но поскольку вы, подобно многим людям, очень заняты, вы, возможно, не в состоянии вносить тот вклад, какой хотели бы.

Наш опыт внушил нам колоссальную веру в людей, подобных вам, и в то, что сообщая мы можем решить все то множество проблем, с которыми нам суждено столкнуться. Мы твердо убеждены, что, развивая умение слушать голос совести, умение эффективно планировать свою жизнь, чтобы уделять главное внимание главным вещам, каждый из нас и мы вместе можем внести огромный вклад.

Мы хотим попросить вас на минутку установить контакт со своей совестью и задать себе последний вопрос:

Что я могу сделать, чтобы изменить этот мир?

Подумайте об этом. Для этого, возможно, придется отказаться от чего-то — от иллюзорных парадигм, от самооправданий, от привычки к срочности, даже от Зоны Комфорта. Но глубоко внутри, в самом сердце, чувствуете ли вы, что можете что-то сделать, внести какой-то вклад, оставить какой-то след, что положительно отразится на жизни вашей семьи, трудового коллектива, вашей организации и общества в целом?

Если вы чувствуете что-то подобное — действуйте. Ганди сказал: „Мы сами должны стать той переменной, которую мы ищем в этом мире». Как бы далеки вы ни были от истинной принцип-центричности, в настоящий момент, мы советуем вам, проявлять ваши лучшие внутренние качества.

Пообещайте что-нибудь и выполните. Поставьте цель и достигните ее. Это поможет вам обрести внутренний покой.

Эмерсон сказал: „Никто не может принести вам покоя, кроме вас самих. Ничто не может принести вам покоя, кроме триумфа принципов».

## ЭПИЛОГ

Мы завершаем книгу „Главное внимание главным вещам» с чувством глубокого почтения.

Мы испытываем глубокое почтение ко всем людям. Когда многие из них делились с нами кусочками своего внутреннего мира в виде своих формул предназначения, своих целей и своего опыта жизни по принципам, представленным в этой книге, у нас было такое чувство, что мы ступаем по священной земле. Нам довелось познакомиться с великими мировыми культурами, Где люди здороваются, касаясь друг друга ладонями и кланяясь в знак почтения перед благородством человеческой души, перед божественной искрой, которая есть во всех нас.

Мы испытываем глубокое почтение к принципам. Наш опыт жизни в гармонии — ив диссонансе — с ними, внушил каждому из нас глубокое уважение к их существованию и убежденность в том, что качество жизни определяется тем, до какой степени наша жизнь ориентирована на „север».

Мы испытываем почтение к заведованию временем и жизнью, к тем мгновениям, дням, неделям, годам, которые даны нам, чтобы жить, любить, учиться и оставить след. Мы испытываем почтение и благодарность к той свободе, которая дана нам, чтобы выбирать, как мы распорядимся своим временем.

И превыше всего мы почитаем Бога, который, как мы искренне верим, является источником и принципов, и совести. Мы убеждены, что божественная искра есть в каждом из нас и что она влечет нас к принцип-центричной жизни, направленной на служение и внесение вклада. Но мы также признаем и чтим различия в убеждениях, проявляемых людьми, преданными служению и одаренными совестью.

Один из пионеров американского запада, Брайант Хинкли, говорил:

Служение — это добродетель, отличающая великих людей всех времен, и то, чем они запомнятся будущим поколениям. Оно отмечает знаком благородства всех, кто предан ему. Оно проводит линию, разделяющую две основные группы людей — тех, кто помогает, и тех, кто мешает, тех, кто возвышает, и тех, кто принижает, тех, кто вносит вклад и тех, кто только потребляет. Отдавать намного лучше, чем получать служение прекрасно в любой форме. Обеспечивая моральную поддержку проявляя сочувствие и заинтересованность, прогоняя страх, пробуждая надежду в сердцах других людей и укрепляя их уверенность в себе, короче, любя других и демонстрируя это, вы осуществляете самое драгоценное служение.

Служить, вносить изменения в окружающий мир можно по-разному, каким бы маленьким ни был ваш Круг Влияния, Мы надеемся, что каждый из вас установит более прочную связь со своей совестью и одарит окружающий мир светом и теплом своего внутреннего огня.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## СЕМИНАР ПО ФОРМУЛЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ

Чтобы приступить к работе над формулой предназначения, лучше всего уединиться. Если вы выедете на природу — хотя это не обязательно — вы окунетесь в идеальную атмосферу естественной гармонии и баланса, которая отгородит вас от искусственного, сегментированного мира. В таких условиях вы сможете очистить свои мысли и попытаться следовать своим самым глубинным чувствам-

Мы предлагаем вам попробовать одно или несколько расширяющих кругозор и перспективу упражнений из числа приведенных ниже. Мы считаем, что эти семь упражнений наиболее эффективным образом помогают человеку подготовиться к составлению своей формулы предназначения. Они предусматривают широкий диапазон подходов. Некоторые из них занимают всего несколько минут, на выполнение других требуются часы и даже дни. Вы, вероятно, найдете среди них наиболее полезные для себя, а, может быть, придумаете что-то свое, еще более эффективное.

Главное — по-настоящему глубоко проникнуть в свой внутренний мир и соприкоснуться с тем, что имеет для вас наибольшее значение.

*Упражнение №1:* Попробуйте, как было описано в главе 5, мысленно перенестись на празднование своего восьмидесятилетия или на свою золотую свадьбу:

*Упражнение №2:* Используя уникальные человеческие дарования, изучите все свои жизненные потребности и способности. При этом, может быть, полезно использовать таблицу вроде той, что предоставлена ниже.

*Упражнение №3:* Уединившись, как следует, поразмыслите над такими вопросами:

- В чем мои самые сильные стороны?

---

---

- Какие достоинства наблюдают во мне те, кто хорошо меня знает?

---

---

- Чем мне нравится заниматься?

---

---

- Какими чертами характера я восхищаюсь в окружающих?

---

---

• Какой человек оказал наибольшее позитивное влияние на мою жизнь?

---

---

• Почему этот человек сумел оказать такое мощное влияние?

---

---

• Какие мгновения были самыми счастливыми в моей жизни?

---

---

• Почему я их считаю таковыми?

---

---

• Если бы у меня не было недостатка во времени и средствах, чем бы я предпочел заниматься?

---

---

• Когда я мечтаю, за каким занятием я вижу себя?

---

---

• Когда я думаю о своей профессиональной жизни, какую конкретно деятельность я считаю наиболее ценной?

---

---

• Когда я думаю о своей личной жизни, какую конкретно деятельность я считаю наиболее ценной?

---

---

• Какими делами я мог бы сослужить наилучшую службу другим людям?

---

---

•Какими талантами я обладаю, о которых никто не знает?

---

---

•Насколько я удовлетворен текущим уровнем самореализации в социальном направлении?

---

---

•Хотя я ранее, возможно, по разным причинам много раз отмахивался от этих мыслей, существуют ли дела, которые я действительно должен сделать? Что это за дела?

---

---

•Каковы мои физические потребности и способности?

---

---

•Насколько я удовлетворен текущим уровнем самореализации в физическом направлении?

---

---

•Каких качественных результатов, которых я пока не достиг в настоящий момент, я хочу добиться в будущем в этом направлении?

---

---

•Какие принципы приведут к этим результатам?

---

---

•Каковы мои социальные потребности и способности?

---

---

•Каких качественных результатов, которых я пока не достиг, я

хочу добиться в этом направлении в будущем?

---

---

•Какие принципы приведут к этим результатам?

---

---

•Каковы мои интеллектуальные потребности и способности?

---

---

•Насколько я удовлетворен текущим уровнем самореализации в интеллектуальном направлении?

---

---

•Каких качественных результатов, которых я пока не достиг, я хочу добиться в этом направлении?

---

---

•Какие принципы приведут к этим результатам?

---

---

•Каковы мои духовные потребности и способности?

---

---

•Насколько я удовлетворен текущим уровнем самореализации в духовном направлении?

---

---

• Каких качественных результатов я хочу добиться в этом направлении?

---

---

• Какие принципы приведут к этим результатам?

---

---

•В чем я вижу пересечение моих физических, социальных, интеллектуальных и духовных потребностей и способностей?

---

---

•Каковы мои важнейшие жизненные роли?

---

---

•Каких важнейших долгосрочных целей в каждой роли я хочу достичь на протяжении своей жизни?

---

---

•Какие из результатов, которых я достиг в своей жизни, мне нравятся?

---

---

•Какие парадигмы обеспечивают эти результаты?

---

---

•Какие из результатов, которых я уже добился в своей жизни, мне не нравятся?

---

---

•Какие парадигмы обеспечивают эти результаты?

---

---

•Какие парадигмы принесут лучшие результаты?

---

---

•Чем бы я на самом деле хотел заниматься в своей жизни?

---

---

• На какие важнейшие принципы опираются мое бытие и моя деятельность?

---

---

Ваши ответы на эти вопросы значительно приблизят вас к составлению формулы предназначения и могут стать ее частями.

*Упражнение №4:* Выполняя это упражнение, следите за временем.

а) За одну минуту ответьте на следующий вопрос:

*Если бы у меня не было недостатка во времени и средствах, чем бы я занимался? Не бойтесь мечтать. Откройте себя возможностям. Пишите все, что придет в голову.*

б) За одну минуту напишите, что вы цените. Ниже приведен не претендующий на полноту список, который может стимулировать ваше мышление.

- душевный покой
- безопасность
- богатство
- крепкое здоровье
- близкие отношения с...
- признание и слава
- свободное время
- счастье
- духовная самореализация
- друзья
- семья
- долголетие
- вложение времени, знаний или денег в...
- путешествия
- чувство выполненного долга
- уважение со стороны окружающих

в) За минуту проанализируйте свой список ценностей и выберите пять самых важных пунктов.

г) В течение нескольких минут сравнивайте свой список пяти главных ценностей со своими мечтами. Может быть, ваши подсознательные мечты не гармонируют с вашими ценностями. Вы можете мечтать жить жизнью Индианы Джонса, но не очень ценить идею о том, чтобы ползать среди паутины и спать со скорпионами. Если вы не извлечете свои мечты на поверхность и не исследуете их при дневном свете, вы можете потратить многие годы на жизнь в иллюзиях, подсознательно ощущая, что вы в каком-то смысле согласились жить второсортной жизнью. Поработайте над двумя списками, пока не почувствуете, что ваши мечты соответствуют вашим ценностям.

д) Теперь в течение минуты исследуйте связь своих ценностей с четырьмя фундаментальными направлениями человеческой самореализации. Отражают ли они ваши физические, социальные,

интеллектуальные и духовные потребности и способности? Работайте над списком, пока не почувствуете такую связь.

- е) Наконец потратьте еще одну минуту для ответа на следующий вопрос:  
Какие принципы обеспечат ценности, содержащиеся в моем окончательном списке?

*Упражнение № 5:* Если у вас есть дневник, проанализируйте все, что вы написали в нем за прожитые годы. Ищите высочайшие прозрения, которые могут там содержаться. Ищите повторяющиеся характерные особенности вашего мышления и поведения, которые могут быть незаметны в повседневной жизни. Попробуйте определить и записать свои ценности и основные направления течения вашей жизни.

*Упражнение №6:* С помощью -модели „Анализ силового поля по Левину» определите, чего вы хотите достичь, в каком положении вы находитесь сейчас и какие факторы помогают и препятствуют вашему стремлению к переменам?

Подумайте над следующими вопросами:

- Какая ситуация была бы идеальной? На что я расходовал бы время? Какими были бы результаты?
- В каком положении я нахожусь теперь и на что трачу время?
- Какие конкретно факторы мешают мне достичь идеала? Что я могу сделать, чтобы ослабить или устранить воздействие этих факторов?
- Какие конкретно факторы приближают меня к идеалу? Что я могу сделать, чтобы укрепить воздействие этих факторов?

*Упражнение М 6:* Используя следующую таблицу, рассмотрите свою жизнь в достаточно отдаленной перспективе. Сейчас, когда растет продолжительность жизни, уходом на пенсию жизнь не закан-



прозе, в музыке, в рисунках. Пишите так, чтобы точно передать свои мысли и чтобы составленная вами формула разжигала в вас внутренний огонь. Обязательно перечитайте перечисленные в главе 5 характеристики мобилизующей формулы предназначения.

Одни люди любят читать чужие формулы предназначения; другим кажется, что это лишь сковывает их самовыражение. Ниже мы приводим несколько формул предназначения, предоставляя вам решать, поможет ли знакомство с ними в ваших усилиях по созданию собственной формулы. Хотя в наших архивах имеется множество формул, составленных известными людьми, те, что мы выбрали, принадлежат самым обыкновенным людям из самых разных слоев общества, живущим в наши дни. Некоторые из них лучше других, если за критерии брать характеристики, изложенные в главе 5, но каждая из этих формул является формулой души составившего ее человека. Если вы все-таки будете их читать, старайтесь понять не только творения, но и частичку самого творца. Представьте себе человека, который живет по тем принципам, о которых вы читаете.

### **ФОРМУЛЫ ЖИЗНЕННОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ**

#### ***Подняться на вершину горы:***

***Я изо дня в день буду проявлять мужество и веру в себя и других людей, я буду высоко ценить честь, свободу выбора и любовь всех людей. Я буду стараться выполнять обещания, данные не только другим, но и себе. Я буду помнить, что, чтобы жить действительно полноценной жизнью, я должен подняться на вершину горы уже сегодня, потому что завтра может быть поздно, я знаю, что эта гора другим людям может казаться простым холмиком, и допускаю это. Я буду постоянно обновляться через победы над собой, какими бы маленькими они ни были. Я буду, как и прежде, принимать решения самостоятельно и жить в соответствии со сделанным выбором. Я не буду искать оправданий или винить других, я буду стремиться, как можно дольше поддерживать здоровье и крепость духа и тела, чтобы это позволило мне осуществить свой выбор — подняться на вершину. Я буду изо всех сил помогать другим людям и благодарить тех, кто помогает мне.***

---

***Прожить дни, дарованные мне с благодарностью, дисциплинированно, целеустремленно, как приключение.***

***Проявляя уверенность и радость, всеми силами стараться обнаружить свое истинное «я» и принять его.***

***Ценить семью дороже золота.***

***Обогащать свою жизнь и жизнь всех тех, кто встречается на моем пути или с кем я делю свой домашний очаг, заботясь о них, постоянно подтверждая свою любовь, отдавая им все, что могу отдать, и, принимая от них все то, что они могут дать мне, обучая их, если они того пожелают, всему тому, что я знаю, и учась от них, помогая им найти свой путь и следовать ему.***

***Защищать и пропагандировать этос Южной Африки и того общества, в котором я живу, и от которого зависит моя жизнь.***

**Признавать и принимать, что я не собственник вещей, а лишь заведующий, которому доверено управление, и что мои права не столь важны по сравнению с моими обязанностями.**

**Постоянно искать Бога и понять мой путь к Нему.**

*Не сводя взора со славы Божьей делать наш мир лучшим, помогая людям жить более осмысленной жизнью.*

*Направ со своей семьи, а потом постепенно расширяя свой круг влияния:*

*Жить в верности принципам, которые дороги мне (милосердие, верность, самодостаточность, честность, цельность, активность, щедрость, доверие...);*

*Понемногу облегчать тяготы жизни и помогать всем тем, с кем я регулярно взаимодействую;*

*Не относиться к себе слишком серьезно и рассматривать все вопросы в надлежащем контексте;*

*Жить и не мешать жить, учить и учиться, отдавать и принимать, любить и быть любимым, понимать и быть понятым.*

*Я буду воспринимать каждый новый день не просто как очередной день, но как день, наполненный вызывающими трепет благоприятными возможностями. Я сам буду выбирать, чем я хочу заниматься.*

*Я хочу жить простой и нравственной жизнью. Моим главным приоритетом будет забота о своем благополучии, я уверен, что, сохраняя верность своим ценностям, я окажу позитивное влияние на всех тех, с кем я соприкасаюсь в своей жизни*

*Я буду стремиться поделиться своими самыми сокровенными мыслями с людьми, которых я люблю.*

*Я понимаю, что живу во взаимозависимом мире и ответственен за других людей. Учитывая это, я буду сознательно стараться понять своих родных и коллег и все более сближаться с ними.*

*Я буду продолжать расти над собой, стимулируя свой ум приобретением новых знаний.*

*Ценя свободу и финансовую безопасность, обеспечиваемые мне моей профессией, я понимаю, что эта свобода и безопасность сами по себе не принесут счастья, которого я ищу.*

*Я сам буду выбирать за себя.*

---

*Моя миссия — выполняя роль катализатора действий и развивая общее видение возможного будущего — быть силой, осуществляющей позитивные перемены и вдохновляющей других на великие свершения,*

*Я буду стремиться постоянно представлять будущее в своем воображении, а не быть жертвой прошлого, Я буду стараться выбрать свой собственный путь, исповедуя принципы мужества, справедливости, скромности, доброты, понимания и личной цельности.*

*Наконец, я буду часто напоминать себе, что без риска нет ни побед, ни поражений. Как заметил философ Фома Аквинский, если глав-*

*мая цель капитана — сохранить судно, оно никогда не покинет порт. Я обещаю себе быть заботливым и честным другом для тех, кто окружает меня, и всегда стараться связывать то, что я знаю, с тем, что я делаю.*

---

*Для себя: Я хочу лучше понять себя, любить себя, раскрепостить себя, я хочу, используя свои целительные способности, всегда сохранять надежду и смело выражать свою точку зрения словом и делом.*

*Для семьи: Я хочу укрепить чувство любви, в котором каждый из нас обретает свое лучшее „я“.*

*На работе: Я хочу создать атмосферу, где никто никого не винит, где никто не терзает себя за промахи, где все учатся на своих и чужих ошибках.*

*В мире: Я хочу в гармонии с законами природы содействовать развитию всех форм жизни.*

---

*Действовать так, чтобы проявлялась моя лучшая сущность, особенно когда есть много причин действовать иначе.*

---

*Быть скромным.*

*Благодарить господу за каждый прожитый день.*

*Никогда не реагировать на зло, просто предоставляя ему пройти мимо.*

*Найти свою внутреннюю суть, способную видеть все стороны проблем без искажений*

*Я верю, что к людям нужно относиться с добротой и уважением.*

*Я верю, что, определив свои ценности, я действительно знаю, чего я хочу.*

*Пусть мною движут мои ценности и убеждения.*

*Я хочу переживать жизненные страсти со свежестью детской любви, сладостью и радостью юношеской любви и уважением и почтением зрелой людей.*

*Моя цель — достичь такого положения, где я буду обладать большим уважением и широкими знаниями, чтобы, используя достигнутое положение, помогать другим, играть активную роль в служении обществу.*

*Наконец, прожить свою жизнь с улыбкой на лице и искоркой в глазах.*

---

*Быть человеком, про которого мои дети смогут с гордостью сказать: „Это мой папа“.*

*Быть человеком, к которому мои дети будут обращаться за любовью, уважением и пониманием.*

*Быть человеком, которого все друзья знают как заботливого, всегда готового выслушать их проблемы человека.*

*Быть человеком, который не готов побеждать в ущерб другим.*

*Быть человеком, который, страдая, не хочет причинить боль другому человеку.*

*Быть человеком, который говорит за того, кто сам не может сказать, слушает за того, кто лишен слуха, видит за того, кто лишен зрения, и который при этом способен сказать: «Этого вы сами добились; я здесь ни при чем».*

*Пусть мои поступки через милость Божью всегда соответствуют моим словам.*

---

*Я буду поддерживать положительную психологическую установку и чувство юмора во всех своих делах. Я хочу, чтобы члены моей семьи знали меня заботливым и любящим мужем и отцом, а друзья знали, что на меня можно положиться людям, которые работают на меня и со мной, я обещаю проявлять все свое уважение и каждый день стараться завоевать их доверие. Все мои поступки контролируются сильным чувством цельности, которую я считаю самой важной чертой характера.*

---

*Я буду жить так, словно обладаю всей властью и влиянием, чтобы сделать наш мир совершенным. Слушая других и служа другим, я буду приобретать новые идеи, и узнавать иные точки зрения.*

*Я буду стараться быть на высоте во всех жизненных испытаниях, расширяя свой круг влияния и снимая акцент с тех волнующих меня вопросов, которые я не в силах контролировать.*

*Я буду вести себя так, чтобы стать помощником, а не помехой для людей, которые следуют за мной или ведут меня.*

*Я буду доверять своим мечтам; я не буду узником каких-то заскорузлых идей.*

*Победы над собой я буду использовать в помощь другим людям. Выбор путей, по которым я буду следовать, всегда будет определяться стремлением к совершенству.*

*Я не буду ожидать от других большего, чем ожидаю от себя. Я буду открывать для себя новые источники знаний и роста (природа, семья, литература, новые знакомства).*

*Я буду любить, а не ждать любви. Мое внимание будет приковано к эффективности, а не эффектности. Я хочу помочь изменить этот мир.*

# **ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ, ПОСВЯЩЕННОЙ УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ**

Готовя этот обзор литературы и инструментов управления временем, мы прочитали и проанализировали массу информации, посвященной восьми основным подходам. И сейчас мы предлагаем вам изучить каждый из этих подходов к управлению временем — от „корней» до „плодов» — и присмотреться к их достоинствам и недостаткам. Какое, в конечном счете, воздействие они оказывают на качество нашей жизни?

Эти подходы произрастают из подспудных предпосылок или парадигм, в которых они коренятся. Вы действительно разделяете лежащие в их основе послышки? Каждый подход имеет свою ценность. Каждый обеспечивает важный вклад в том или ином направлении. Но если базовая парадигма порочна или неполна, такой подход не принесет оптимальных результатов, как вы ни старайтесь его применять. Сам факт, что мы прикладываем все большие усилия в использование каких-то подходов без видимого улучшения результатов, свидетельствует о фундаментальной проблеме, заключенной в самой парадигме-

## **1. .ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОРЯДОК»**

Этот подход исходит из той послышки, что большинство проблем управления временем порождаются хаосом — отсутствием в жизни порядка. Мы зачастую сами не можем понять, чего мы хотим. Все наши планы трещат по швам. В большинстве случаев ответ следует искать в системах: системе хранения документов, системе памяток, базах данных. Эти системы обычно фокусируют наше внимание на обеспечении порядка в трех направлениях:

- *организация вещей* (наведение порядка во всем — от ключей до компьютеров, от папок до шкафов, от офиса до кухни);
- *организация задач* (обеспечение порядка и последовательности планируемых мероприятий с помощью инструментов планирования — от простых списков „что сделать» до сложных таблиц и компьютерных программ);
- *организация людей* (определение того, что вы можете делать сами, и что могут делать ваши подчиненные, создание систем надзора, чтобы всегда оставаться в курсе событий).

Подход, связанный с наведением порядка, касается не только личных дел, но и расширяется до масштабов компании в целом. Когда компания переживает трудности, — это самое подходящее время, что-

бы начать реорганизацию, реструктуризацию, перетряску, реализацию призыва „давайте делать дело сообща».

**Достоинства:** Организованность экономит время и обеспечивает большую продуктивность. Мы не тратим время на поиски ключей, одежды или запропастившихся, куда-то, отчетов. Мы экономим усилия. Организованность обеспечивает ясность мышления и порядок во всем.

**Недостатки:** Существует опасность того, что наведение порядка становится самоцелью, а не средством достижения более важных целей. На наведение порядка может тратиться огромное количество времени и усилий в ущерб производству. Многие люди полагают, что они делают важное дело, занимаясь наведением порядка, в то время как действительно важная работа простаивает. Если не знать меры, достоинства этого подхода превращаются в недостатки.

Чрезмерная „заорганизованность» приводит к отсутствию гибкости в работе. Это относится как к отдельным людям, так и к организациям в целом.

## **2. „ПОДХОД ВОИНА» (ВЫЖИВАНИЕ И НЕЗАВИСИМОЕ ПРОИЗВОДСТВО)**

„Подход воина» фокусируется на защите личности от всего, что мешает ей сосредоточиться и работать. Все мы знаем, как порой невыносимы бывают окружающие, отрывая нас от работы своими запросами и заботами. Мы обычно работаем в таких местах, где дел всегда больше, чем успеваешь сделать. Открывая в компьютерной сети свой календарь, мы обнаруживаем, что наша жизнь расписана на шестнадцать месяцев вперед. Нужно отвечать на телефонные сообщения, записанные на пленку, кто-то постоянно стучит в нашу дверь. Мы знаем, что не сможем сделать того, что должны сделать — внести свой достойный вклад, — если нам не дадут возможности спокойно и эффективно поработать над важнейшими вопросами.

Мы понимаем, что если не принять защитных мер, система превратится в лавину, которая похоронит нас заживо. „Подход воина» и направлен на то, чтобы защитить нас, наше время, чтобы мы могли самостоятельно поработать, сосредоточившись на важных делах. Он включает в себя такие действенные практические приемы, как:

- *изоляция* (создание защитных барьеров в виде секретарши, запертой двери, автоответчика или няни для детей);
- *уединение* (обеспечение условий, где вокруг вообще не будет ни души);
- *делегирование* (перепоручение второстепенных задач другим людям с целью освободить время на решение важнейших вопросов).

Хотя, очень немногие книги посвящены специально этому подходу, мы часто находим его в литературе в форме „хитрых» приемов и методов-

**Достоинства:** Сила этого подхода в том, что мы берем на себя личную ответственность за все, что происходит с нашим временем. Мы способны результативно работать, потому что нам никто не мешает заниматься высокопродуктивной деятельностью. Время поработать в одиночестве бывает необходимо нам всем, особенно когда речь идет о творческой работе.

**Недостатки:** Главная посылка этого подхода состоит в том, что другие люди — наши враги. „Воздействуй на окружающих, пока они не повлияли на твой рабочий график». Это парадигма выживания: уединяйтесь, возводите барьеры, говорите «нет», учитесь избавляться от нежеланных посетителей, вешайте трубку посреди разговора — только обязательно в середине своей фразы, а не фразы собеседника!

Этот подход позволяет устранять с вашего пути посторонних людей, чтобы вы могли спокойно заниматься тем, чем хотите заниматься. Но когда для осуществления того, что вы вам нужно, вы хотите привлечь этих людей, вы обнаруживаете, что они, мягко говоря, не склонны сотрудничать с вами. Люди ощущают, что вы ими пренебрегаете, и, осознанно или бессознательно, мстят. Они притягивают к себе ваше время и внимание или работают около вас и без вас, создавая проблемы, на исправление которых вам приходится тратить еще больше времени, чем вы сберегаете. Этот оборонительный подход игнорирует взаимозависимую составляющую качества жизни и в большинстве случаев лишь усугубляет проблемы.

Личная ответственность — проверенный и мощный принцип. Проблема, однако, в том, что этот принцип сочетается с идеей о том, что другие люди — ваши враги. Хотя в краткосрочной перспективе вы можете достичь высокого уровня продуктивности, негативные последствия парадигмы независимых достижений рано или поздно дадут о себе знать. Независимый подход во взаимозависимой действительности неэффективен.

### **3. „ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД» (ДОСТИЖЕНИЯ)**

Этот подход, по сути, означает: „Пойми, чего ты хочешь, и сосредоточь усилия на достижении этой цели». Он включает в себя такие методы, как долго-, средне- и краткосрочное планирование, постановка целей, визуализация, самомотивация и создание позитивной психологической установки.

**Достоинства:** Это подход исполнителя мирового класса, олимпийского чемпиона. Это подход, позволяющий менее одаренному, но готовому заплатить полную цену — сосредоточить усилия, сфокусировать энергию, ни на что не отвлекаться, не позволять преграде встать на пути,— исполнителю превзойти более талантливую. В сфере личностного развития очень немногие закономерности могут быть эмпирически проверены, и одна из таких закономерностей — то, что люди и организации, которые ставят перед собой цели, добиваются большего. То, что люди, которые умеют ставить перед собой цели и достигать их, обычно добиваются своего, — неоспоримый факт.

**Недостатки:** Нет числа людям, которые, используя „целевой подход»; карабкаются по лестнице успеха только для того, чтобы в конце пути обнаружить, что эта лестница приставлена не к той стене. Они ставят перед собой цели и прилагают огромные усилия к их достижению. Но когда они получают то, чего хотели, оказывается, что это совсем не те результаты, которых они ожидали. „И это все?» Жизнь кажется пустой и бессмысленной. Когда цели не базируются на принципах и основных человеческих потребностях, сосредоточенные усилия, необходимые для их достижения, ослепляют людей, не дают им увидеть, насколько разбалансированной становится их жизнь. Они могут получать доходы, исчисляемые шести- или семизначными цифрами, но в личной жизни переживать бесконечные разводы и проблемы с детьми, которые не желают даже общаться с ними. Они могут иметь яркий публичный образ, но пустой внутренний мир. Они могут быть повелителями мира, но не иметь ни нормальных отношений с людьми, ни глубокого чувства собственной цельности.

А что происходит, когда какой-то внешний фактор неожиданно делает их „великую» цель недостижимой — атлет получает серьезную травму, художник теряет зрение, музыкант теряет слух? Что им делать, ведь в их жизни ничего другого попросту нет? В литературе, посвященной „целевому подходу», много говорится о необходимости „заплатить полную цену», но мало что сказано о том, какой в реальности может быть эта цена, включая стоимость упущенных возможностей.

## **4. „АБВ» (РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ)**

Подход „АБВ» гласит: „Вы можете сделать все, что захотите, но не все сразу». Он опирается на „целевой подход», добавляя к нему важную концепцию последовательности действий: „В первую очередь сосредоточьте усилия на самых важных задачах». Он включает в себя такие приемы, как прояснение ценностей и классификация задач. Основная предпосылка подхода заключается в том, что, если вы знаете, чего хотите достичь, и сосредотачиваетесь в первую очередь на этом, вы обязательно будете счастливы.

**Достоинства:** Это традиционный подход в духе „главное внимание главным вещам». Он обеспечивает порядок и последовательность, снабжая нас методиками повседневного дифференцирования пунктов нашего плана по степени важности (А, Б, В... или 1, 2, 3 и т. п.) и побуждая нас фокусировать внимание на задачах, имеющих наивысший приоритет. В последнее время в литературе этот подход расширяется, позволяя классифицировать по степени важности и более долгосрочные, даже пожизненные цели. При этом подразумевается, что „главные вещи» тесно связаны с нашими жизненными ценностями и убеждениями и что, определяя свои ценности, мы создаем основу для вычленения того „главного», которому мы будем уделять главное внимание.

**Недостатки:** Главный недостаток этого подхода в том, что „прояснение» ценностей не учитывает существования принципов, естественных законов, которые властвуют над качеством жизни. Это часто приводит к тому, что ценности, исповедуемые людьми, противоречат законам природы. Погоня за такими ценностями неизбежно приводит к неудачам и разочарованиям.

Мы знаем много людей, которые, стоя на верхних ступеньках лестниц, приставленных не к той стене, говорят нам, что они достигли того, что ценили, но это не повысило качество их жизни. Сознательно или неосознанно эти люди опирались на ценности, которые в свое время казались им очень важными. Они поставили цели и приложили огромные усилия к достижению своих приоритетов. Но когда они получили то, что хотели, результаты оказались совсем не теми, которых они ожидали.

Если мы что-то ценим на каком-то определенном этапе своей жизни, это совсем не значит, что осуществление желаемого принесет нам долговечное счастье. История полна примеров людей и обществ, которые добивались того, что они ценили, но это не приносило успеха или счастья, а наоборот, порой губило их.

Кроме самосознания — осознания того, что мы ценим, — необходимо проявлять и другие человеческие дарования: совесть, воображение и независимую волю. Только таким образом мы можем гарантировать, что наши ценности гармонируют с реалиями „точного севера». Если наши цели не имеют прочной привязки к правильным принципам, мы никогда не сумеем достичь глубокого удовлетворения и счастья в жизни.

## 5. „ВОЛШЕБНЫЙ ИНСТРУМЕНТ» (ТЕХНОЛОГИЯ)

Этот подход основывается на предположении, что правильный инструмент (правильный календарь, планировщик, компьютерная программа и т. п.) наделит нас способностью повышать качество жизни. Эти инструменты обычно помогают расставлять приоритеты, упорядочивать решаемые задачи и обеспечивать облегченный доступ к нужной информации. Исходная посылка — то, что системы и структуры могут помочь нам эффективнее работать. Стильный планировщик в кожаном переплете становится своего рода символом нашего статуса — свидетельством того, что мы практичны и эффективны.

**Достоинства:** Умение эффективно пользоваться инструментами — это, конечно же, весьма ценное качество. Хорошие инструменты повышают эффективность работы во всем: от построения дома до построения жизни. Зачем копать ложкой, если можно взять лопату? Зачем пользоваться обычным календарем, если есть усовершенствованный календарь, который помогает нам: отслеживать приоритеты; иметь цели перед глазами; организовывать задачи; и иметь быстрый доступ к часто используемой информации.

Огромное число имеющихся на рынке бумажных и электронных инструментов свидетельствует о большой популярности этого подхода. Инструменты — символ надежды. Когда имеешь в руках нечто, обозначающее порядок, сам проникаешься чувством

порядка. Записывая свои дела, отмечая, что уже сделано, отслеживая все, что происходит в нашей жизни, мы испытываем чувство удовлетворения.

**Недостатки:** Фундаментальная парадигма, лежащая в основе большинства инструментов управления временем, восходит к уже обсуждавшимся нами „целевому подходу» и подходу „АБВ». Как мы уже говорили, у этих подходов есть свои достоинства, но и есть и серьезные недостатки, обусловленные тем фактом, что во внимание не принимаются внешние реалии, управляющие качеством нашей жизни.

Основная предпосылка, гласящая, что ответ кроется в технологии, также порочна. Даже самый лучший инструмент не может заменить дальновидность, здравомыслие, творчество, характер или компетентность. Мало обладать отличным фотоаппаратом, чтобы стать хорошим фотографом. Нельзя стать великим поэтом только с помощью пусть даже самого лучшего текстового редактора. Никакой самый лучший органайзер не обеспечит счастливую жизнь, хотя зачастую они рекламируются именно как таковые. Хороший планировщик может усилить нашу способность повышать качество жизни, но сам по себе повысить это качество он не может. Большинство существующих инструментов планирования имеют тенденцию превращать „бытие» в „делание». Они концентрируют наше внимание на результативном выполнении пунктов наших ежедневных планов, не поднимая вопрос, стоит ли вообще эти пункты выполнять. Многим эти инструменты представляются чересчур жестко структурированными и неестественными. Вместо того чтобы быть нашими слугами, они превращаются в требовательных хозяев, указывая нам на то, что еще не сделано, и извращая природный ритм и баланс. То, что могло бы быть ярчайшими моментами нашей жизни, обречено оставаться заранее предопределенными отрезками времени.

А многие ли люди используют инструменты управления временем именно так, как их предполагали использовать их создатели? Как признают сами создатели и поставщики этих инструментов, очень немногие. Люди покупают изощренные планировщики, а используют их как простые календари, распыляя все заключенные в них преимущества, или вовсе их не используют, утолив первое любопытство. Таким образом, для очень многих людей инструменты планирования становятся символами нереализованных обещаний-

## **6. „УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ-101" (НАВЫКИ)**

Подход „управление временем-101" основывается на той парадигме, что управление временем — это, по сути, навык вроде компьютерной грамотности, и что для достижения эффективности в современных условиях мы должны овладеть некоторыми основами, такими как:

- использование планировщика;
- создание списков „что сделать»;

- постановка целей;
- делегирование работы;
- организация работы;
- расстановка приоритетов.

Предполагается, что знание этих основ обеспечивает своего рода социальную грамотность, необходимую для выживания в современном мире. Этот подход очень популярен во многих организациях. Когда людям не хватает умения планировать, ставить цели или делегировать работу, это может негативно отразиться на деятельности всей организации. Поэтому многие компании обучают своих работников этим основам в рамках программ повышения квалификации.

**Достоинства:** Достигаются определенные улучшения, особенно в трудовых навыках, ценных организацией.

**Недостатки:** Главный вопрос — глубина и качество обучения. *Какие фундаментальные парадигмы при этом преподаются?* Привязаны ли они к правильным принципам или они пропагандируют сомнительные предположения относительно природы эффективности и самой жизни?

Интересно отметить, что многие не очень-то организованные люди, не пользующиеся замысловатыми планировщиками, тем не менее достигают большего душевного покоя, получают большее удовлетворение от жизни и в долгосрочной перспективе приносят больше пользы своей организации, чем „эксперты» в технологиях управления временем.

Качество жизни человека и организации определяется вовсе не технологиями и навыками, а степенью настройки их характера и поведения на правильные принципы. Современные программы обучения навыкам управления временем — это большей частью мешанина различных методов и „трюков» с вкраплениями небольшого количества принципов (таких как обеспечение порядка и расстановка приоритетов). Но людей очень редко учат надлежащим образом. Применять эти — или отыскивать и применять иные — принципы. Навыки сами по себе не могут быть ответом на все проблемы.

## 7. „ПЛЫВИ ПО ТЕЧЕНИЮ» (ГАРМОНИЯ И ПРИРОДНЫЕ РИТМЫ)

Этот подход опирается на несколько иной комплекс предпосылок, касающихся времени и жизни, нежели традиционные методики управления временем. Базовая парадигма заключается в том, что умение „плыть по течению» и возвращение к природным ритмам жизни привнесут в нашу жизнь спонтанность и непосредственность, столь естественные для нашего бытия.

Литература, пропагандирующая этот подход, в значительной мере опирается на восточную философию, где упор делается на гармоничность внутреннего „я» и согласование жизни человека с цикличным характером развития природы. Этот подход поддерживается также биологическими исследованиями, которые указывают на то, что всякое живое существо

обладает своими внутренними ритмами развития, своей частотой вибрации и что несогласованность этих частот с механистическим ритмом, господствующим в нашем мире часов, компьютеров и сотовых телефонов, порождает серьезные болезни и иные проблемы. Этот подход представляется многим как альтернатива традиционному управлению временем и служит прибежищем для тех, кто устал от неудач и чувства вины, порождаемого системами и парадигмами других подходов.

**Достоинства:** Есть мнение, что когда-нибудь в будущем археологи будут заниматься раскопками нашей цивилизации и придут к выводу, что наше общество поклонялось часам. Часы висят на стенах наших школ, церквей, в наших кабинетах, в каждой комнате наших домов. Мы даже носим миниатюрные часы на своих запястьях!

Поклоняемся мы им или нет, но часы тикают, телефоны звонят, компьютеры работают, и все это задает довольно скорый и требовательный темп жизни.

Но иногда посреди этого быстрого марша мы переживаем мгновения „безвременья», когда ритм становится попросту неслышным в радости бытия. Это может случиться, когда мы выезжаем на природу — подальше от часов, телефонов и компьютеров, где мы осознаем вокруг и внутри себя природные ритмы и настраиваемся на них. Это может случиться, когда мы увлеченно занимаемся любимым делом: слушаем музыку, рисуем, читаем или копаемся в огороде. Это может случиться, когда мы, забыв обо всем, общаемся с любимым человеком: делимся своими переживаниями, открываем для себя что-то новое, просто болтаем. Ритм радикально меняется, и жизнь воспринимается совсем по-другому: мы ощущаем безмятежность и удовлетворение. Мы чувствуем это, мы осознаем эту разительную перемену, и мы хотим, чтобы это случалось в нашей жизни все чаще.

Подход „плыви по течению» повышает нашу восприимчивость к ценности таких мгновений и помогает нам увеличивать их число в нашей жизни. Он помогает нам выйти из-под гнета „срочных» проблем, которые вызывают постоянный стресс. Он создает и поощряет внутреннюю и внешнюю гармонию.

**Недостатки:** Зачастую этот подход используется не как средство повышения качества жизни, а, скорее, как убежище, как попытка избавиться от наркотического пристрастия к срочности. Такие важнейшие элементы, как перспектива, чувство предназначения и баланс отсутствуют. Кроме того, при достижении действительно важных целей часто возникает необходимость проявлять независимую волю и плыть против течения.

## **8. „ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОСВОБОЖДЕНИЕ» (САМОСОЗНАНИЕ)**

В последнее время в литературе появились серьезные материалы, посвященные подходу, который известен как „психологическое освобождение». Его базовая парадигма основана на том, что под влиянием

окружения, наследственности, сценариев и других факторов душа человека „дает трещины», которые проявляются в дисфункциональном или даже губительном для самого человека поведении, касающемся управления временем.

Попав в юности под влияние какой-то ролевой модели или семейной культуры, человек может стать идеалистом: бояться делегировать свои полномочия, быть склонным лезть во все мелочи управления, тратить слишком много времени на неэффективные с точки зрения использования ресурсов проекты. Если окружение или семья прописали вам сценарий „угодника», вы стараетесь и трудитесь сверх меры, боясь что-то упустить и быть отвергнутым окружающими. Бывает, что под влиянием сценариев человек склонен откладывать решение всех вопросов до последней минуты, он может бояться не только неудач, но и успехов, если ему кажется, что его прошлые успехи принесли кому-то вред или дорого обошлись его семье. Решение этих проблем видится в освобождении от этих психологических и социологических комплексов, порождающих проблемы, связанные с управлением временем.

**Достоинства:** Этот подход хорош тем, что фокусируется на некоторых парадигмах, определяющих наше поведение, на корнях проблем. Он ведет к большему самосознанию и готовит людей к фундаментальным переменам и улучшениям.

**Недостатки:** Предлагаемые методы психологического оздоровления чрезвычайно многообразны. Хотя этот подход содержит в себе ценные идеи и помогает раскрытию сути проблем, он представляет собой скорее средство диагностики проблем, нежели их решения. Он даже не претендует на то, чтобы быть всеобъемлющим подходом к решению, причем несколько его наиболее распространенных разновидностей противоречат друг другу даже в базовых вопросах. Кроме того, этот подход дает очень тонкий срез. Он не относится к широкому ряду иных связанных с управлением временем проблем.

Кроме того, хотя самосознание само по себе имеет большую ценность, его недостаточно. Осознание былых сценариев — только первый шаг к серьезным переменам.

„Пионеры каждого поколения управления временем внесли огромный вклад, показав человечеству возможности повышения качества жизни. Мы выражаем им признательность за их усилия, как и всем тем, кто вовлечен в кропотливую работу по внедрению в жизнь методов четвертого поколения, основывающихся на естественных законах, которые управляют качеством жизни. Мы убеждены, что их идеи и синергия поднимут нас на новые высоты понимания и помогут внести большой вклад в общее дело.

\* В некоторых отношениях эти подходы относятся к первому поколению, но в остальных — к четвертому, поднимая вопросы, выходящие за рамки парадигмы хроноса.

## **ЛИТЕРАТУРА МУДРОСТИ**

Литературой мудрости мы называем ту часть классической философской литературы, которая связана преимущественно с искусством жизни. Древнейшие из известных ныне книг — предшественники современной науки и философии — первоначально передавались из поколения в поколение в устной традиции, через притчи и пословицы, через изобразительное искусство, а также через письмо.

Одной из самых древних книг является „Мудрость Пта-хотепа» (Египет, 2500 г. до н. э.), которая, наряду с другими египетскими письменами, оказала значительное влияние на греческую культуру. Греческая и еврейская традиции послужили основой для формирования современной западной мысли. Восточная литература мудрости, в том числе труды Конфуция (551-479 г. до н. э.) и Мэн-цзы (372-289 г. до н. э.), а также такие индийские книги, как „Бхага-вадгита» и „Дхаммапада», известна на Западе шире. Становится все более известной литература американских индейцев.

Не всю эту литературу следует считать литературой мудрости: интересующую нас группу на общем фоне философской и духовной литературы отличает большая практичность, привкус почти что „учебников» жизни.

Характерными представителями литературы мудрости в еврейской традиции, например, являются „Книга Иова», „Книга притчей», „Псалтирь» и „Книга Премудрости Соломона».

## **ЧАСТО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ТЕМЫ**

Мы понимаем, что такое обилие книг, имеющих существенные отличия в философии, корневых парадигмах и языке, не может не привести к огромному расхождению в выводах, которые можно из них сделать. Однако при всех этих различиях мы считаем, что вы получите большую пользу от знакомства с этой литературой, отыскивая в ней некоторые наиболее общие темы, а также учась ценить различия.

Мы посвятили огромное количество времени и усилий изучению всей этой литературы и обнаружили в ней следующие наиболее распространенные темы:

### ***Право выбора***

*Мы имеем право выбора.* В зависимости от своего выбора мы можем получать лучшие или худшие результаты, ведь между выбором и его последствиями существует причинно-следственная связь. Эту связь иногда именуют Законом урожая, а мы ее назвали Законом фермы.

## **Размышления**

Уделяя время на размышления о жизни, мы начинаем осе последствия выбираемых нами решений и учимся на своих ошибках.

## **Ценность выбираемых вариантов**

Превосходство одного варианта над другим порой не поддается рациональному обоснованию, но чувствуется подсознательно. Обладая или иной степенью интуиции, люди знают, что им следует делать, и их жизнь улучшается прямо пропорционально тому, насколько они следуют своему внутреннему „гиду».

## **Истина**

Существуют определенные „истины» — вечные и неизменные фундаментальные Законы жизни, и мы живем тем лучше, чем в большей степени усваиваем эти истины и живем согласно им.

## ***Фундаментальные потребности***

Существуют универсальные человеческие потребности, и образ жизни, не учитывающий их, обречен на неудачу в долгосрочной перспективе.

## ***Природа***

Люди составляют часть большего экологического целого. Гармония с природой — важная составляющая качества жизни.

## ***Отношения с людьми***

Качество наших отношений с другими людьми правит Закон взаимности, иначе именуемый Золотым правилом. Наша жизнь улучшается, когда мы относимся к окружающим так, как хотим, чтобы они относились к нам.

## ***Вклад***

Чем больше мы отдаем, тем больше получаем. Это великое кажущиеся противоречие.

## ***Перспектива***

Жизнь есть нечто большее, нежели „мы» и „сейчас». Охват более широкой картины жизни помогает принимать лучшие решения.

В литературе мудрости замечательно то, что она являет собой достоверную базу данных общечеловеческого опыта. Игнорировать ее, не пытаться учиться по ней, — значит неосмотрительно пренебрегать ценнейшим ресурсом. Регулярное погружение в великую базу данных жизни — наилучший учебный курс для просвещения совести.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
---------------	---

## Раздел 1

### ЧАСЫ И КОМПАС

1 СКОЛЬ МНОГИЕ ЛЮДИ НА СМЕРТНОМ ОДРЕ ЖАЛЕЮТ О ТОМ, ЧТО МАЛО ВРЕМЕНИ УДЕЛЯЛИ РАБОТЕ! .....	11
2 СРОЧНОСТЬ КАК НАРКОТИК.....	25
3 ЖИТЬ, ЛЮБИТЬ, УЧИТЬСЯ И ОСТАВИТЬ СЛЕД.....	36

## Раздел II

### ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ГЛАВНОЕ ОСТАВАЛОСЬ ГЛАВНЫМ

4 ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II: ПРОЦЕСС ПРИДАНИЯ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ ГЛАВНОГО ПРИОРИТЕТА.....	67
5 СТРАСТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ.....	89
6 БАЛАНС РОЛЕЙ.....	111
7 СИЛА ЦЕЛЕЙ.....	127
8 МАСШТАБ НЕДЕЛИ.....	145
9 ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА .....	156
10 УРОКИ ЖИЗНИ .....	176

## Раздел III

### СИНЕРГИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

11 ВЗАИМОЗАВИСИМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ.....	184
12 СОВМЕСТНОЕ ВНИМАНИЕ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ.....	199
13 РАСШИРЕНИЕ ДЕЕСПОСОБНОСТИ ИЗНУТРИ ВОВНЕ.....	224

## *Раздел IV*

### СИЛА И ПОКОЙ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ

14 ОТ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ К РУКОВОДСТВУ СОБОЙ .....	252
15 ДОСТИЖЕНИЕ СПОКОЙСТВИЯ .....	263