

От автора бестселлера
«Семь навыков высокоэффективных людей»

Главное внимание главным вещам

Жить, любить, учиться и оставить наследие

Стивен Кови

**Роджер Меррилл
Ребекка Меррилл**

- - [Благодарности](#)
 - [ВВЕДЕНИЕ](#)
 - [Раздел I. ЧАСЫ И КОМПАС](#)
 - [Глава 1. МНОГИЕ ЛИ ЛЮДИ ЖАЛЕЮТ НА СМЕРТНОМ ОДРЕ, ЧТО МАЛО ВРЕМЕНИ УДЕЛЯЛИ РАБОТЕ?](#)
 - [Глава 2. СРОЧНОСТЬ КАК НАРКОТИК](#)
 - [Глава 3. ЖИТЬ, ЛЮБИТЬ, УЧИТЬСЯ, ОСТАВИТЬ НАСЛЕДИЕ](#)
 - [Раздел II. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ГЛАВНОЕ ОСТАВАЛОСЬ ГЛАВНЫМ](#)
 - [Глава 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II: ПРОЦЕСС РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ](#)
 - [Глава 5. СТРАСТЬ ВИДЕНИЯ](#)
 - [Глава 6. БАЛАНС РОЛЕЙ](#)
 - [Глава 7. СИЛА ЦЕЛЕЙ](#)
 - [Глава 8. НЕДЕЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА](#)
 - [Глава 9. ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА](#)
 - [Глава 10. УРОКИ ЖИЗНИ](#)
 - [Раздел III. СИНЕРГИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ](#)
 - [Глава 11. ВЗАИМОЗАВИСИМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ](#)
 - [Глава 12. СОВМЕСТНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ](#)
 - [Глава 13. РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ИЗНУТРИ НАРУЖУ](#)
 - [Раздел IV. СИЛА И ГАРМОНИЯ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ](#)
 - [Глава 14. ОТ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ К ПЕРСОНАЛЬНОМУ ЛИДЕРСТВУ](#)
 - [Глава 15. МИР И ГАРМОНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ](#)
 - [ЭПИЛОГ](#)
 - [ПРИЛОЖЕНИЯ](#)
 - [Приложение А.](#)
 - [Приложение Б.](#)
 - [Приложение В.](#)
 - [ОБ АВТОРАХ](#)
 - [О КОМПАНИИ FRANKLINCOVEY](#)
-

Stephen R. Covey,
A. Roger Merrill,
Rebecca R. Merrill

First Things First

*To Live, to Love, to Learn,
to Leave a Legacy*

SIMON & SCHUSTER

Стивен Кови
Роджер Меррилл
Ребекка Меррилл

Главное внимание – главным вещам

*Жить, любить, учиться
и оставить наследие*

Перевод с английского



Москва
2011

Переводчик *П. Самсонов*
Редактор *Р. Пискотина*
Научный руководитель проекта *М. Ильин*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Руководитель проекта *Н. Лауфер*
Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *Е. Шаталова*

© FranklinCovey Company, 1994

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2011

Кови С.

Главное внимание — главным вещам: Жить, любить, учиться, оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2011.

ISBN 978-5-9614-2008-1

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

Благодарности

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

тем, чья жизнь и чьи труды донесли до нас мудрость веков. Ваше наследие нас многому научило.

нашим коллегам, клиентам и участникам семинаров, чья активная совместная работа позволила нам поднять наше мышление на новый уровень.

сотрудникам Covey Leadership Center за энтузиазм и вклад в общий успех.

Бобу Асахине из издательства Simon & Schuster за его терпение, проницательность и ценные указания.

всем, кто работал над книгой «Главное внимание главным вещам» за их значимый вклад. Это Бойд Крейг, Грег Линк, Тони Харрис, Адам Меррил и Кен Шелтон. Во многих трудных ситуациях они демонстрировали твердость характера и компетентность, то есть те качества, о которых мы старались 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

Где выход, если не в том, чтобы работать упорнее, изобретательнее и быстрее?

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

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

Работая в Covey Leadership Center, мы общаемся со многими людьми по всему миру. Это активные, трудолюбивые, компетентные люди, которые преданы своему делу и стремятся сделать наш мир лучше. Однако эти люди постоянно говорят нам о тех невероятных трудностях, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни, стараясь уделять главное внимание действительно важным вещам. И то, что вы обратили внимание на эту книгу, говорит о том, что вы, наверное, разделяете их чувства.

Почему так бывает, что самое главное для себя мы не делаем в первую очередь? 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 научимся как можно быстрее делать как можно больше дел, если будем использовать какую-то новую технику или инструменты, если особым образом организуем свою жизнь, то обязательно сможем достичь желаемого. И мы покупаем новые органайзеры, посещаем очередные занятия, читаем книжные новинки. 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!

Хотелось бы больше радости в жизни. Верчусь как белка в колесе, и никогда не остается времени для себя.

Мои друзья и родные хотят, чтобы я уделял им больше внимания, но как 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 делаю одно за счет другого, а это лишь

усугубляет ситуацию.

Стресс просто невыносимый!

У меня много дел, и все они важные. Как выбрать главное?

Традиционный подход к тайм-менеджменту исходит из того, что, действуя более эффективно, в конечном итоге вы обеспечите контроль над своей жизнью, а больший контроль принесет вам мир в душе и удовлетворение, к которым вы стремитесь.

Мы не согласны с этим.

Строить счастье на способности все контролировать — нелепо. Хотя мы действительно определяем выбор своих действий, мы не в состоянии контролировать их последствия. Это делают универсальные законы, или принципы. Таким образом, наша жизнь неподвластна *нам*, она подчиняется *принципам*. Мы считаем, что именно эта идея позволяет понять источник разочарования людей традиционных взглядов на управление временем.

В этой книге мы представляем совершенно иной подход к управлению временем. Это принцип-центричный подход. Он выходит за рамки традиционных предписаний делать быстрее, усерднее, умнее и больше. Он предлагает не очередной хронометр, а компас, потому что гораздо важнее понимать, куда вы идете, чем с какой скоростью.

С одной стороны, это новый подход; с другой — очень старый. Он уходит корнями в классические нестареющие принципы, резко контрастирующие с подходом к жизни, принятым в современной литературе по тайм-менеджменту и успеху, с его пропагандой быстродействующих решений и благоденствия без труда. Мы живем в обществе, которое предпочитает короткие пути, однако высокое качество жизни не дается так просто.

Коротких путей нет. Но путь есть. Это истинный путь, пролегающий через принципы, подтвержденные всей историей человечества. Если можно судить о том, что делает жизнь человека значимой, черпая из источника мудрости веков, то дело отнюдь не в скорости или продуктивности. Суть того, что вы делаете, и причина, по которой вы делаете это, гораздо важнее, чем скорость, с какой вы это делаете.

Мы хотим рассказать вам, чего ожидать от этой книги:

В первом разделе, «Часы и компас», мы исследуем знакомый многим разрыв между тем, на что мы тратим большую часть времени, и тем, что по-настоящему важно для нас. Мы опишем три «поколения» традиционного тайм-менеджмента, в том числе современную парадигму продуктивности 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 убедим вас разобраться, как вы тратите время — на вещи просто срочные или вещи действительно важные для вас, а также рассмотрим последствия пагубной «зависимости от срочности». Наконец, мы рассмотрим «главное» — наши основные человеческие потребности и способность жить, любить, учиться и оставить наследие — и как сделать главное первоочередным, используя внутренний компас, чтобы согласовать свою жизнь с реалиями «истинного севера», определяющими качество жизни.

Во втором разделе, «Главное, чтобы главное оставалось главным», мы представляем процесс организации квадранта II — процедуру, которая занимает полчаса в неделю и подчиняет часы компасу, позволяя нам переключать свое основное внимание со срочных дел на важные дела. Сначала мы пройдем через весь этот процесс целиком, чтобы помочь вам представить его очевидные преимущества, а затем исследуем каждую часть этого процесса, чтобы вы могли увидеть, как он способен обогатить вашу жизнь с течением времени. Вы узнаете:

- как определить свою миссию и создать мобилизующее видение будущего, которое наполнит вашу жизнь смыслом и станет фактически ДНК вашей жизни;

- как достигать баланса и синергии между различными жизненными ролями;

- как устанавливать принцип-центричные цели, которыми определяется качество жизни, и достигать их;

- как поддерживать перспективу, настраивающую вас «уделять главное внимание главным вещам»;

- как в момент выбора проявлять цельность — мудрость и рассудительность, чтобы понять, когда следовать заранее составленному плану, а когда изменить его, — кроме того, способность выполнить то, что вы решили, с уверенностью в себе и в мире с самим собой;

- как неделю за неделей подниматься все выше по спирали познания и жизни.

В третьем разделе, «Синергия взаимозависимости», мы обратимся к проблемам и потенциалу взаимозависимой действительности, в которой протекает 80 процентов нашего времени, к области, которая практически игнорируется или неадекватно учитывается традиционными методами управления временем. Мы рассмотрим различия между транзакционным и трансформационным видами взаимодействия. Вместо того чтобы

рассматривать людей как объекты, которым можно перепоручить работу, мы научимся добиваться мощной синергии благодаря общему видению и обоюдовыгодным соглашениям. Мы рассмотрим расширение ответственности и полномочий — полное смещение точки опоры — и другие методы, помогающие стать катализатором перемен в себе, в своей семье или рабочей группе.

В четвертом разделе, «Сила и гармония принцип-центричного образа жизни», мы рассмотрим несколько примеров из реальной жизни и узнаем, как подход четвертого поколения способен буквально преобразить качество вашей повседневной жизни и природу ваших занятий. 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 готовыми 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. После подобного углубленного самопознания нельзя не измениться. Вы начнете по-другому смотреть на мир, на свои взаимоотношения с другими людьми, на свое время, на самих 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 готовность задуматься над нашими представлениями о лучших путях. Мы на своем опыте убедились, что принципы, изложенные в этой книге, приносят внутренний покой и неординарные результаты.

Сила этого подхода — в принципах.

Мы убеждены, что книга поможет вам избавиться от тирании часов и открыть в себе компас. Этот компас поможет вам жить, любить, учиться и оставить после себя значительное наследие...

Раздел I. ЧАСЫ И КОМПАС

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

Я понимал ее чувства. Мария — умный и способный человек, и у нее всегда был широкий круг интересов. Она буквально разрывалась — столько всего ей хотелось успеть.

Поговорив, мы пришли к пониманию, 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 ее жизнь не обещает быть сбалансированной... и что так тому и быть.

Всему свое время. Она также поняла, что когда ее малыш подрастет, она сможет достичь своих целей и принести пользу в других делах.

Под конец я сказал: «И не думай строить планы. Забудь о календарях, от них у тебя только растет чувство вины. Сейчас главное в твоей жизни — ребенок. Просто радуйся малышу и ни о чем другом не беспокойся. Пусть тебя направляет твой внутренний компас, а не часы».

Для многих из нас существует проблема несоответствия между компасом и часами — между тем, что по-настоящему важно для нас, и тем, как мы распоряжаемся своим временем. Традиционный подход к управлению временем: успевать делать больше за меньшее время, — не в состоянии преодолеть его. Наоборот, многие замечают, что, наращивая скорости, они только увеличивают этот разрыв.

Задумайтесь над таким вопросом: если бы по мановению волшебной палочки вы внезапно получили 15–20 процентов прироста продуктивности, что обещает традиционный тайм-менеджмент, решило бы это ваши проблемы с нехваткой времени? Хотя подобная перспектива на время, вероятно, и могла бы вдохновить вас, но потом вы пришли бы к выводу, что

проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, нельзя решить за счет простого увеличения способности делать больше дел за меньшее время. Так, по крайней мере, было с большинством из тех, с кем мы работали.

В этом разделе мы внимательно изучим три поколения традиционного управления временем и причины, по которым они не в состоянии преодолеть это несоответствие. Мы предложим вам задуматься над тем, какой парадигмы вы придерживаетесь в жизни — парадигмы срочности или парадигмы важности, — и обсудим последствия пагубного пристрастия к срочности. Мы рассмотрим необходимость четвертого поколения управления временем — совершенно иного подхода. Это скорее поколение персонального лидерства, нежели управления временем. Оно фокусируется не на том, чтобы делать что-то правильно, а на том, чтобы делать правильное дело.

В главе 3 мы обратимся к трудным вопросам о том, какие вещи — главные в нашей жизни, и о нашей способности уделять им главное внимание. В основе этой главы лежат три фундаментальные идеи, наиболее значимые для четвертого поколения. Возможно, вы даже измените ваше отношение к времени и жизни. Эта глава требует эмоциональной готовности проделать определенную внутреннюю работу. Мы рекомендуем выполнять ее последовательно, но, возможно, вы сочтете более полезным для себя 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, окажет огромное влияние на то, как вы распоряжаетесь своим временем, и повысит качество вашей жизни.

Глава 1. МНОГИЕ ЛИ ЛЮДИ ЖАЛЕЮТ НА СМЕРТНОМ ОДРЕ, ЧТО МАЛО ВРЕМЕНИ УДЕЛЯЛИ РАБОТЕ?

Хорошее — враг лучшего.

Мы постоянно решаем, как провести время, будь то целый сезон или небольшой эпизод. И наша дальнейшая жизнь является следствием этих решений. Многим из нас последствия сделанного выбора не нравятся, особенно когда мы чувствуем несоответствие между тем, как мы расходует время, и тем, что мы считаем действительно важным в нашей жизни.

Я живу в какой-то лихорадке! Кручусь целый день — встречи, звонки, бумаги, обязательства. Дохожу буквально до ручки, ложусь вечером спать совершенно измученный, чтобы рано утром снова мчаться куда-то. Я добился многого — я невероятно продуктивен. Но иногда меня терзают сомнения: «Ну и что? Что я сделал по-настоящему стоящее?» И вынужден признаться, что не знаю ответа.

Я чувствую, что разрываюсь на части. Моя семья важна для меня, и точно так же работа. Я живу в постоянном конфликте с самим собой, пытаюсь не ударить лицом в грязь и там, и здесь. Можно ли быть по-настоящему успешным и счастливым и на работе, и дома?

Меня попросту не хватает на все, что от меня требуется. Правление и акционеры осаждают меня, как рой пчел, из-за снижения курса акций. Я постоянно играю роль рефери в борьбе за влияние между членами высшего руководства. 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 меня практически списали со счетов, поскольку я совершенно не бываю дома.

Я плыву по течению. Я пытаюсь понять, что важно для меня, и ставлю соответствующие цели, но другие люди — начальство, коллеги, супруга — постоянно ставят мне палки в колеса. 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 работал, пробивался, приносил жертвы и теперь на самом верху. Но я не могу назвать себя счастливым. Внутри у меня пустота. Как говорится, «вот и вся любовь»

Жизнь не радует меня. На каждое дело, которое я делаю, находятся

десятки других, которые я не делаю и поэтому чувствую себя виноватым. Постоянная необходимость решать, что делать в первую очередь из всего множества вещей, которые я должен делать, вызывает постоянный стресс. Как узнать, что самое важное? Как справиться с этим? 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 соответствующую цель. Но, окунаясь в повседневную деятельность, я всякий раз теряю из виду этот образ самого главного. Как сделать действительно стоящие дела частью повседневной жизни?

Вопрос: как делать в первую очередь самое главное — важнейший в жизни. Почти все мы чувствуем, как нас раздирает на части желание делать одно и необходимость или обязанность делать другое. Всем нам приходится оглядываться на безотлагательные 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 какие-то способы распорядиться своим временем — расточительны, а то и вредны. 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, он изучил ситуацию в колледже и понял, что главной проблемой учебного заведения было недостаточное финансирование. Он знал, что обладает уникальными возможностями достать деньги, что умение найти финансовые средства — его самое сильное качество, и сделал поиски дополнительных источников финансирования своей первой профессиональной обязанностью.

Это породило недовольство в колледже, поскольку предыдущие деканы занимались прежде всего удовлетворением повседневных, насущных потребностей организации. 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 административным вопросам, что вызывало негодование многих сотрудников, привыкших работать напрямую с высшим руководством.

Недовольство сотрудников достигло такой степени, что в отсутствие декана они направили свою делегацию к ректору университета с

требованием заменить декана или заставить его пересмотреть стиль руководства. Ректор, хорошо знавший, чем занимается декан, сказал им: «Успокойтесь. У него хороший заместитель. Дайте ему немного времени».

В скором времени посыпались деньги, и сотрудники были вынуждены признать дальновидность нового руководителя. Отныне, завидев его, они шутили: «Уезжайте отсюда, чтобы мы вас не видели. Отправляйтесь за новыми фондами. Ваш заместитель отлично справляется со всей административной работой».

Этот декан впоследствии признался мне, что допустил ошибку, не уделив достаточно времени укреплению команды, не объяснив своего поведения. Конечно, он мог бы действовать и лучше, но я усвоил на его примере важный урок. Мы должны постоянно спрашивать себя: «Что необходимо сделать, и в чем моя самая сильная сторона, мой дар?»

Этому человеку ничего не стоило начать с решения неотложных проблем сотрудников. Он мог сделать карьеру в университете, занимаясь множеством полезных дел. Но он не достиг *лучшего*, на что был способен, лучшего для себя и для колледжа, если бы не разгадал реальные потребности и собственные уникальные способности и не воплотил бы свое видение в жизнь.

Что для вас «лучшее»? Что мешает вам отдавать этому «лучшему» столько времени и энергии, сколько вы хотели бы ему отдавать? Разве так уж много хорошего встречается нам в жизни? Для многих людей — слишком много. А в результате возникает тревожное чувство, что они не уделяют главного внимания главным в своей жизни вещам.

ЧАСЫ И КОМПАС

Нашу внутреннюю борьбу за приоритетность главного можно описать как противостояние между двумя инструментами, направляющими нас на нашем пути: часами и компасом. Часы олицетворяют наши обязательства, деловые встречи, планы, цели, конкретные дела — то, с чем мы имеем дело и как мы *управляем* нашим временем. Компас же представляет наше видение, ценности, принципы, миссию, совесть, направление — то, что нам кажется главным, и то, как мы *распоряжаемся* своей жизнью.

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

Для некоторых из нас этот разрыв весьма болезнен. Мы чувствуем себя загнанными в западню, чувствуем, что нашу жизнь контролируют другие люди или обстоятельства. Мы вечно реагируем на кризисы. Мы постоянно «в самой гуще самой жижи»¹, постоянно «тушим пожары», и у

нас никогда нет времени делать то, что существенно изменило бы нашу жизнь. Нам кажется, что жизнь проживается без нас.

Другие испытывают смутный дискомфорт. Они просто не могут понять, что *должны* делать, что *хотят* делать, да и что они вообще *делают*. Они постоянно решают дилеммы. 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 они просто не находят времени делать то, что действительно имеет значение.

Часто люди ощущают растерянность, теряют ориентацию, не могут понять, а что, собственно, «главное». Они на автопилоте перескакивают с 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 осознают отсутствие гармонии в своей жизни, но не верят в другие альтернативы. Либо им кажется, что издержки перемен слишком высоки, либо они просто боятся попробовать. Им легче продолжать жить по-прежнему.

ПРОБУЖДАЮЩИЙ ЗВОНОК

Осознание несоответствия может прийти самым драматическим образом. Умирает любимый человек. С ослепительной ясностью вы внезапно понимаете, что могло бы быть, но не случилось, поскольку вы были слишком заняты подъемом по лестнице успеха, вместо того чтобы укреплять и лелеять важные для вас отношения.

Или вы вдруг обнаруживаете, что ваш сын-подросток увлекся наркотиками. В вашей голове проносится вихрь мыслей — сколько упущено за все эти годы часов, 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, и на то, 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 пеленки!»

Размышляя над ее словами и вспоминая, как я сама нянчилась со своими маленькими детьми, я задумалась, как часто каждая из нас меняла 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, которым уже не суждено вернуться.

При отсутствии подобных «пробуждающих 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 «полезными» делами, не удосуживаясь остановиться и спросить себя, самое ли важное для нас то, что мы делаем.

ТРИ ПОКОЛЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

В своих усилиях преодолеть разрыв между часами и компасом многие из нас обращаются к тайм-менеджменту. Если лет тридцать назад едва ли можно было насчитать хотя бы десяток книг на эту тему, в ходе недавнего исследования мы обнаружили сотни книг и статей, множество разного рода календарей, органайзеров, компьютерных программ и иных инструментов управления временем. Реагируя на спрос со стороны общества, объем такой литературы и инструментов растет, как на дрожжах.

Изучив собранную нами информацию, мы выделили восемь основных подходов к управлению временем — от вполне традиционных, ориентированных на производительность, таких как «Организованность», «Подход воина», «АБВ», до новейших, раздвигающих рамки традиционных парадигм. К числу последних относится свойственный скорее восточному менталитету подход «Плыви по течению», призывающий не забывать о моментах вечности, когда тиканье часов замолкает в минуту радости. Сюда же относится и подход «Оздоровление», который показывает, 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 строилось на памятках. Это значит «плыть по течению», но при этом соотносить свои дела со своим временем — написать отчет, посетить собрание, отремонтировать машину, прибраться в гараже. Это поколение характеризуется простыми записками и списками дел. Если вы представитель этого поколения, то носите с собой такие памятки и время от времени заглядываете 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 несделанные заносите в список дел следующего дня.

Второе поколение. Второе поколение — это поколение «планирования и подготовки». Оно характеризуется блокнотами и календарями встреч. Этот подход подразумевает продуктивность и личную ответственность в постановке целей, предварительное планирование будущих событий и действий. Представитель этого поколения принимает на себя обязательства, записывает их, устанавливает сроки выполнения, фиксирует время и место встречи. Возможно, он даже использует для этого компьютер.

Третье поколение. Подход третьего поколения — это «планирование, расстановка приоритетов и контроль». Если вы принадлежите этой генерации, то, наверное, уделяете некоторое время на прояснение своих ценностей и приоритетов. Вы спрашиваете себя: «Чего я хочу?». Вы ставите перед собой долго-, средне- и краткосрочные цели. Вы расставляете приоритеты в своих повседневных делах. Это поколение характеризуется разного рода органайзерами — электронными или традиционными — с детализированными формами и графами для повседневного планирования.

Эти три поколения управления временем отражают значительный путь, который мы проделали в направлении к большей эффективности нашей жизни. Производительность, планирование, расстановка приоритетов, прояснение ценностей и постановка целей играют важную роль.

Однако при всем огромном интересе к ним и большом многообразии

предлагаемых вариантов эти подходы оказались не в состоянии помочь большинству людей преодолеть разрыв между тем, что действительно важно для них, и тем, на что они тратят свое время. Во многих случаях это несоответствие лишь увеличивается. «Мы добиваемся большего за меньшее время, — говорят люди, — но где же глубина взаимоотношений, где душевный покой, где гармония, где уверенность в том, что мы делаем что-то 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. Царившие там артистическая атмосфера и дух свободы, безусловно, располагали 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 тоже нельзя было забывать.

Постепенно необходимость успевать делать больше за меньшее время, возросшие требования к самому себе и появление новых благоприятных возможностей сделали меня ярко выраженным представителем второго поколения. Я читал об управлении временем все, что попадалось под руку. Более того, мне довелось даже работать консультантом по управлению временем. Я помогал людям стать более эффективными, организованными, учил их искусству телефонного общения и т. п. Обычно после наблюдения за их повседневной деятельностью и соответствующего анализа я давал им конкретные рекомендации, как они могут успевать делать больше за меньшее время.

Однако, с течением времени, я утратил уверенность в том, что действительно помогаю этим людям. Я начал задумываться: не подталкиваю ли я их к скорейшему краху. Проблема ведь была не в том, сколько им удастся сделать, а в том, к чему они пытаются прийти и чего добиться. Людям хотелось знать, как лучше делать что-то, но я понял, что не могу давать советы, пока не узнаю, чего они, собственно, добиваются. Это привело меня к третьему поколению управления временем. Фактически мы со Стивеном выполнили значительную часть работы по закладке фундамента этого поколения, общаясь и сотрудничая с людьми, обладавшими большим авторитетом в этой области. Мы старались увязывать ценности с целями, помогая людям вести более гармоничную жизнь и расставлять приоритеты. Тогда нам казалось, что именно по этому пути 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 более масштабных целей... и чувствуют себя все более несчастными.

В результате я начал ставить под сомнение некоторые из фундаментальных парадигм своего образа мышления. 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

Рассмотрим подробнее сильные и слабые стороны каждого из этих поколений тайм-менеджмента, обращая особое внимание на то, каким образом они помогают... но почему не способны удовлетворить наши глубинные потребности.

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

Но частенько все идет насмарку. Назначенные встречи забываются, обязательства не выполняются. Из-за отсутствия мобилизующего чувства видения всей жизни и долгосрочных целей, они добиваются гораздо меньшего, чем могли бы. «Главное» для этих людей — в сущности, то, что в данный момент находится перед ними.

Люди *второго поколения* планируют и готовятся. Как правило, они в большей степени ощущают личную ответственность за результаты и взятые 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 фокусирование на планах, целях и продуктивности возводит на трон распорядок дня. Хотя многие представители второго поколения искренне ценят других людей и отношения с ними, приоритетность распорядка дня нередко 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 перекалывают на их плечи свои дела, рассматривая других людей прежде всего как средство достижения собственных целей. Кроме того, хотя приверженцы второго поколения могут действительно добиваться

большого из того, чего хотят, это не всегда означает удовлетворение их глубинных потребностей или достижение душевного покоя. «Главное» для людей второго поколения становится функцией календарей и целей.

Третье поколение тайм-менеджмента делает заметный шаг в направлении увязывания целей и планов с ценностями. Люди этого поколения существенно повышают свою продуктивность через целенаправленное ежедневное планирование и расстановку приоритетов. «Главное» для них определяется ценностями и целями.

Достижения этого поколения кажутся многообещающими. Многие считают третье поколение 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 не с самой идеей, а с несовершенством парадигм и отсутствием некоторых жизненно важных элементов. Мы хотим глубже изучить эти недостатки, поскольку это поколение управления временем представляет идеал и цель для многих представителей первого и второго поколений.

Рассмотрим некоторые из лежащих в основе этого подхода *парадигм*. Парадигмы подобны картам местности. Они не являются территорией, они 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 энергичнее, взять другую машину с меньшим расходом топлива, увеличить скорость, — но это приведет лишь к тому, что мы примчимся быстрее туда, куда нам вовсе не нужно. Мы можем работать над своей психологической установкой — так «настроить» себя, что нам даже будет безразлично, где мы находимся. Но на самом деле наша проблема никак не связана с установкой или поведением. Наша проблема в том, что у нас не та карта.

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

Контроль. Первейшая парадигма третьего поколения — парадигма контроля: планируйте, составляйте графики, управляйте временем. Двигайтесь шаг за шагом. Раскладывайте все по полочкам. Большинству из нас хотелось бы быть хозяевами своей жизни. Но дело в том, что управляем не мы, а принципы. Мы можем контролировать свой выбор, но не можем контролировать его последствия. Поднимая палку за один конец, мы поднимаем и второй. Мысль, что мы контролируем свою жизнь, — это

иллюзия, побуждающая нас пытаться управлять последствиями. Да мы и не в состоянии контролировать других людей. И поскольку базовая парадигма данного подхода состоит в контроле, управление временем игнорирует тот факт, что большую часть времени мы работаем и живем среди людей, которых мы не можем контролировать.

Продуктивность. Работать продуктивно — значит делать больше за меньшее время. Это представляется разумным. Мы делаем все больше. Мы сокращаем или сводим на нет пустую трату времени. Продуктивность повышается до невероятных размеров. Но при этом исходим из предпосылки, что «больше» и «быстрее» значит «лучше». Но так ли это? Между продуктивностью и эффективностью есть принципиальная разница. Вы можете мчаться по шоссе с огромной скоростью, т. е. 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 волнующие их темы? 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 свои эмоции, твое растревоженное и кровоточащее “я” подождет несколько минут, пока я закончу то, что наметил».

Можно быть продуктивным, имея дело с вещами, но не с людьми.

Ценности. Ценить что-то — значит считать это стоящим. И ценности чрезвычайно важны. Наши ценности направляют 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, от которых зависят и мир в душе, и качество жизни, мы строим свою жизнь на иллюзии и обрекаем себя на неудачу. Мы не можем быть законом для себя.

Независимые достижения. В центре внимания традиционного тайм-менеджмента — достижение нужных результатов и предотвращение всего, что может помешать. Другие люди рассматриваются, по существу, либо как средство добиться большего за меньшее время — либо как препятствие.

Соответственно отношения с окружающими становятся *транзакционными*. Но реальность такова, что величайшие достижения и величайшую радость в жизни дают *трансформационные* отношения. Сама природа человеческих отношений предполагает, что 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 своим открытиям. Трансформационная сила взаимозависимой синергии открывает совершенно иные возможности в отношении качества жизни и управления временем.

Хронос. Управление временем имеет дело с хроносом. «Хронос» — это греческое слово, обозначающее время в его последовательности. Каждая секунда стоит не больше и не меньше любой другой секунды. Ритм нашей жизни, в сущности, диктуется тиканьем часов. Но в мире существуют целые культуры, которые воспринимают жизнь на основе парадигмы кайроса — тоже греческого понятия времени, но в аспекте его качества. Время олицетворяет событийность, его переживают. Оно экспоненциально, экзистенциально. Время-кайрос отражает ценность времени, а не затраченное количество. Наш язык отдает дань времени-кайросу в таком, например, вопросе: «Хорошо ли вы провели время?». Мы говорим не о хронологическом аспекте времени, а о его ценности, качестве.

Компетентность. Управление временем подразумевает определенный набор способностей, знаний и умений. Развивая свою компетентность, вы способны достичь результатов, повышающих качество жизни. Но личная эффективность определяется не только компетентностью человека, но и его характером. Так или иначе, вся литература говорит нам, что «время — это жизнь». Но, подобно большинству книг по «успеху», вышедших в последние семь десятков лет, подход управления временем, по существу, отделяет то, что мы *делаем*, от того, *кто мы*.² Вековая книжная мудрость, между тем, наряду с повышением компетентности придает большое значение развитию характера для достижения высокого качества жизни.

Управление. Тайм-менеджмент как таковой рассматривает *управление*, а не *лидерство*. Управление осуществляется внутри парадигмы — лидерство создает новые парадигмы. Управление осуществляется внутри системы — лидерство воздействует на систему. Вы управляете «вещами», но ведете за собой людей. Чтобы главное в вашей жизни заняло главное место, лидерство должно идти *прежде* управления, а вопрос «Правильные ли вещи я делаю?» — *прежде* вопроса «Правильно ли

я это делаю?».

Достоинства и недостатки трех поколений управления временем представлены в таблице.

	Достоинства	Недостатки
Первое поколение	<ul style="list-style-type: none"> • Способность адаптироваться, когда на первый план выходит что-то более важное, гибкость: «плыви по течению» • Чуткость к окружающим • Нет чрезмерной заорганизованности • Меньше стресса • Ведется учет необходимых мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет реальной структуры • Планы то и дело рушатся • Обязательства перед окружающими забываются или игнорируются, страдают взаимоотношения • Достижения невелики • Из-за недостаточного планирования и нечеткой структуры человек из одного кризиса попадает в другой • «Главное» — то, что непосредственно перед вами
Второе поколение	<ul style="list-style-type: none"> • Отслеживаются обязательства и встречи • Больше дел доводится до конца благодаря постановке целей и планированию • Благодаря предварительной подготовке обеспечивается большая эффективность встреч и презентаций 	<ul style="list-style-type: none"> • План довлеет над человеком • Многие из того, что вы хотите, — не обязательно нужно или доставляет удовлетворение • Независимое мышление: окружающие воспринимаются как средство достижения ваших целей или как препятствие • «Главное» — то, что запланировано
Третье поколение	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за результаты • Связь с ценностями • Используется потенциал долго-, средне- и краткосрочных целей • Ценности трансформируются в цели и действия • Рост личной продуктивности через ежедневное планирование и расстановку приоритетов • Повышение эффективности • В жизнь привносится структура и порядок • Укрепляются навыки управления временем и собой 	<ul style="list-style-type: none"> • Может привести вас к убеждению, что хозяин вашей жизни вы, а не законы и принципы — вы «сам себе закон» • Выявление ценностей не обязательно согласуется с принципами, которые правят • Остается неиспользованной сила видения • При ежедневном планировании приоритетны, как правило, дела срочные, насущные, «кризисное управление» • Возможно появление чувства вины, чрезмерное программирование, дисбаланс между жизненными ролями • Планирование может распространяться и на людей; люди рассматриваются как вещи • Недостаток гибкости, спонтанности • Навыки сами по себе не обеспечивают эффективность и лидерство — необходим характер • «Главное» определяется срочностью и ценностями

ЧТО ВЫ ВИДИТЕ, ТО И ПОЛУЧАЕТЕ

Какие парадигмы стоят за такого рода вещами: продуктивность, контроль, управление, компетентность, хронос? Являются ли они точными картами территории? Отвечают ли они тем ожиданиям, которые создают в отношении качества жизни? Сам факт, что мы вкладываем все больше усилий в приемы и методы, основанные на этих парадигмах, а фундаментальные проблемы сохраняются (и даже во многих случаях углубляются), указывает на порочность этих фундаментальных парадигм. Вспомним некоторые из проблем, упомянутых нами ранее.

Я живу в какой-то лихорадке! Кручусь целый день — встречи, звонки, бумаги, обязательства. Дохожу буквально до ручки, ложусь вечером спать совершенно измученный, чтобы рано утром снова мчаться куда-то. Я добился многого — я невероятно продуктивен. Но иногда меня терзают сомнения: «Ну и что? Что я сделал по-настоящему стоящее?» И вынужден признаться, что не знаю ответа.

«То, что внутри, непременно выходит наружу, — писал Джеймс Аллен, автор классического труда «Человек мыслящий» (*As a man Thinketh*). — От того, что у человека на сердце, зависят обстоятельства его жизни. От его мыслей идут деяния, а его деяния приносят плоды характера и судьбы»³.

Понимание этих исходных парадигм управления временем совершенно необходимо потому, что наши парадигмы — это карты ума и сердца, где берут начало установки, поведение и результаты. Это порождает своего рода цикл: «видишь — делаешь — получаешь».

Способ видеть (наша парадигма) задает установки и поведение, а то, что мы делаем, ведет к результатам, которые мы получаем в своей жизни. Поэтому, если мы хотим существенно изменить результаты, мы не можем ограничиться просто изменением своих установок и поведения, методов или приемов; мы должны изменить парадигмы, на которых все это строится. Когда мы пытаемся изменить поведение или метод, не меняя парадигму, парадигма в конечном счете подавляет перемену. Вот почему оказываются безуспешными попытки введения программ всеобщего управления качеством или делегирования ответственности в различных организациях. Их нельзя ввести; их нужно культивировать. Они естественным образом возникают из парадигм, их порождающих.

Изменение инструмента планирования или какого-либо метода не может существенно изменить наши жизненные результаты, как бы эти новые инструменты и методы ни рекламировались. Это не вопрос расширения сферы контроля, это вопрос самой исходной предпосылки контроля. Альберт Эйнштейн сказал:

Значительные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, который их породил.⁴



Гораздо важнее работы над установками и поведением исследовать те парадигмы, из которых эти установки и поведение проистекают. «Неисследованная жизнь не стоит того, чтобы жить ею», — говорил Платон⁵. Но поражает то количество людей, которые, прослушав наш курс развития лидерских качеств, говорят: «Я об этом никогда всерьез 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 жизненно важных вещей, которым мы посвящаем основную часть своего времени.

ПОТРЕБНОСТЬ В ЧЕТВЕРТОМ ПОКОЛЕНИИ

Одно можно утверждать наверняка: если мы будем продолжать делать то, что делаем, мы будем и дальше получать то, что получаем. «Продолжать делать то же самое и ожидать при этом иных результатов» — симптом умственного расстройства. Если бы управление временем действительно было панацеей, то хороших идей уже давно хватило бы на то, чтобы изменить положение. Но мы обнаруживаем, что человек, в совершенстве владеющий приемами управления временем, озабочен качеством своей жизни *точно так же*, как и всякий другой.

Управление временем — особенно третьего поколения — кажется хорошим делом. Оно обещает успех, вселяет надежду. Но эти надежды несбыточны. Многим людям подход третьего поколения представляется чрезмерно структурированным и неестественным. Такую интенсивность трудно сохранять. Многие из тех, кто отправляется в отпуск, радуются прежде всего тому, что можно оставить дома ежедневник — символ третьего поколения.

Совершенно очевидна потребность в четвертом поколении, которое

вобрало бы в себя все достоинства первого, второго и третьего поколений, избавившись от их недостатков, и пошло бы дальше. Для этого нужны парадигма и подход не иного уровня, а иного рода — необходим фундаментальный скачок, отрыв от менее эффективных образов мышления и действия.

Нам нужна здесь скорее не эволюция, а революция. Нам необходимо выйти за рамки управления временем к лидерству в жизни — к четвертому поколению, основанному на парадигмах, которые принесут действительно качественные результаты.

Примечания

1 Любимое выражение нашего уважаемого друга, Нила Максвелла.

2 Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster), 1989. См. обзор литературы по успеху за два столетия на стр. 18–19. Это исследование было завершено около 20 лет назад, и в то время выявило явное преобладание этики личности в предыдущие 50 лет. Хотя с тех пор появились благоприятные симптомы, по большому счету в литературе по успеху ничего не изменилось.

Русский перевод: Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности (2-е издание). — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

3 James Allen, *As a Man Thinketh*, vol. 2 (Bountiful, Utah: MindArt, 1988), p. 83.

4 Это выражение приписывают Альберту Эйнштейну.

5 Plato, *Apology, Crito, Phaedo, Symposium, Republic*, translated by B. Jowett and edited with an introduction by Louise Hopes Loomis (Roslyn, NY: Walter J. Black, 1942), p. 56.

Глава 2. СРОЧНОСТЬ КАК НАРКОТИК

То, что нельзя назвать сознательной приверженностью важному, есть бессознательная приверженность не важному.

Джо Томас

Прежде чем вы начнете читать эту главу, ответьте на следующие вопросы:

Знаете ли вы дело, способное внести значительные позитивные изменения в вашу личную жизнь, если делать его постоянно и отлично?

Знаете ли вы дело, способное внести значительные позитивные изменения в вашу профессиональную жизнь, если делать его постоянно и отлично?

Если вы **знаете**, что эти вещи могут настолько изменить вашу жизнь, почему вы не занимаетесь ими?

Пока вы размышляете над ответом, рассмотрим два важнейших фактора, определяющих наш выбор относительно того, как мы распоряжаемся своим временем, — *срочность и важность*. Хотя мы постоянно имеем дело с обоими факторами, один из них служит той базовой парадигмой, через призму которой 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 безотлагательные требования.

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, сколь велико влияние срочности на наши решения. 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 велика власть срочности над вашей жизнью? На следующей странице представлен индекс срочности, который показывает степень ее

влияния на установки и поведение человека. Отвлекитесь на несколько минут и определите, насколько каждое из предложенных суждений относится к вам. Это поможет вам получить некоторое представление о том, насколько вам присуще восприятие жизни сквозь призму срочности. Читая каждый пункт, выставьте себе соответствующий балл по шкале.

Пройдя весь Индекс, сложите свои баллы и оцените себя в соответствии со следующим:

0–25 Слабая подверженность срочности

26–45 Сильная подверженность срочности

> 46 Пагубная зависимость от срочности

Если большинство ваших ответов показывают низкие значения, 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, возможно, становится для вас чем-то большим, чем мировоззрение. Это уже может быть своего рода наркотическая зависимость.

ПАГУБНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ

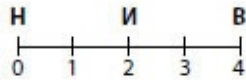
Некоторые из нас настолько привыкают к повышенному уровню адреналина в кризисных ситуациях, что уже не могут обходиться без этих бодрящих и стимулирующих «доз». Как ощущается человеком срочность? Как стресс? Напряжение? Давление? Усталость? Безусловно. Но давайте говорить честно. Это порой и возбуждает. Мы чувствуем себя полезными. Мы наслаждаемся успехом. И нам хорошо от этого. Если где-то беда, мы мчимся туда, чувствуя себя героями, скачущими по прериям с заряженным пистолетом в лучах заходящего солнца. Это приносит мгновенные результаты и мгновенное вознаграждение.

Разрешая срочные и важные проблемы, мы ощущаем временный подъем. А потом, когда ничего важного уже нет, нас держит срочность. Мы хватаемся за любые срочные дела, лишь бы оставаться в движении. Люди ждут от нас деловитости, загруженности работой. Это стало символом общественного статуса — если мы в делах, значит, мы важны для общества; если же мы не слишком заняты, мы стесняемся в этом признаться. В делах мы черпаем ощущение безопасности. Это тешит наше самолюбие, оправдывает наше существование, возвышает нас в глазах окружающих. К тому же это хороший повод не заниматься самым главным в жизни.

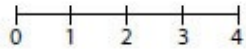
Индекс срочности®

Отмечайте на каждой шкале точку, которая наиболее соответствует вашему обычному поведению или отношениям к суждениям, приведенным в левой колонке (0 = **Н**икогда, 2 = **И**ногда, 4 = **В**сегда).

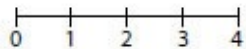
1. Я работаю лучше всего, когда приходится спешить.



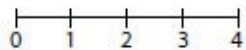
2. В своей неспособности уделить время глубоким раздумьям о самом себе я виню суету и давление внешних обстоятельств.



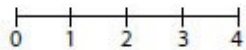
3. Меня раздражает медлительность событий и людей, окружающих меня. Я не люблю ждать или топтаться на месте.



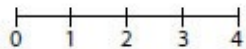
4. Я испытываю чувство вины, когда отрываюсь от работы.



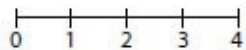
5. Я постоянно мечусь между делами и мероприятиями.



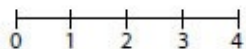
6. Я отмахиваюсь от людей, когда мне нужно закончить работу.



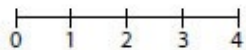
7. Я ощущаю беспокойство, если теряю контакт с офисом более чем на несколько минут.



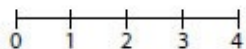
8. Я занимаюсь каким-то одним делом, но думаю о другом.



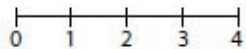
9. Лучше всего мне удастся разрешение кризисных ситуаций.



10. Всплеск адреналина от нового кризиса приносит мне больше удовлетворения, чем равномерное движение к долгосрочной цели.

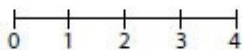


11. Я отказываюсь провести время с дорогими мне людьми ради преодоления какого-нибудь кризиса.

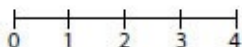


12. Я предполагаю, что люди должны с пониманием относиться к тому,

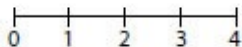
что я разочаровываю их или пускаю другие дела на самотек, когда нужно справляться с очередным кризисом.



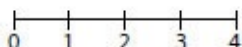
13. Я ощущаю, что день прожит не зря, если мне удастся преодолеть какой-нибудь кризис.



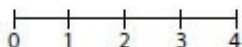
14. Я ем, не отрываясь от работы.



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



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



«С каким удовольствием я провел бы время с тобой, но мне нужно работать. Сдача работы на носу. 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 немного прояснится».

Привычка к срочности губительна для человека, поскольку лишь временно заполняет пустоту, образуемую неудовлетворенными потребностями. А приемы и методы управления временем не удовлетворяют эти потребности, а лишь усиливает наркотическую зависимость. И побуждают нас ежедневно отдавать приоритет срочным делам.

Это пристрастие не менее опасно, чем любое другое из известных пагубных влечений. Прилагаемый ниже список характерных признаков наркотической зависимости взят 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!¹

Употребление наркотиков

1. Создает предсказуемые желаемые ощущения.
2. Становится средоточием интересов и поглощает внимание.

3. Временно снимает боль и другие негативные ощущения.
4. Искусственно дает ощущение собственной полноценности, силы, контроля, безопасности, близких отношений, успеха.
5. Усугубляет те самые проблемы, которые призвано было смягчить.
6. Снижает работоспособность, ведет к разрыву связей.

Как хорошо это характеризует влечение к срочности! И наше общество поголовно заражено им. Куда бы мы ни посмотрели, пагубная зависимость от срочности усиливается 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 свой индекс 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, что дело срочное».

Пока он говорил, к нам подошел его заместитель. Они с минуту обменивались шутками по поводу ситуации, 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 только наркоман, я наркодилер!»

Важно понимать, что срочность сама по себе — не проблема. Проблема в том, что срочность, а не важность становится *доминирующим фактором* в нашей жизни. 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» (Tyranny of the Urgent) пишет:

«Важную задачу редко бывает нужно решать сегодня же или даже на текущей неделе... Срочные же задачи вызывают к незамедлительным действиям... Их зову невозможно сопротивляться, они кажутся такими важными, и они поглощают всю нашу энергию. Но со временем их обманчивая значимость тает, и тогда, чувствуя себя обманутыми, мы вспоминаем о той действительно важной задаче, которую отодвинули в сторону. Мы начинаем понимать, что стали рабами срочности².

Многие инструменты традиционного управления временем на самом деле лишь усиливают эту зависимость. Ежедневное планирование и списки намеченных дел 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 вызывают к нам. В силу их несрочности мы сами должны проявлять инициативу.

Предлагаемая ниже матрица управления временем поможет нам более основательно разобраться с понятиями срочности и важности. Как видите, в матрице все виды деятельности распределены между четырьмя квадрантами. Эти четыре категории отражают наши способы расходовать время.

	Срочные	Несрочные
Важные	I <ul style="list-style-type: none">• Кризисы• Насущные проблемы• Горящие проекты, встречи, подготовка	II <ul style="list-style-type: none">• Подготовка• Профилактика• Прояснение ценностей• Планирование• Построение отношений• Восстановление сил• Расширение полномочий
Неважные	III <ul style="list-style-type: none">• Некоторые телефонные звонки, почтовые отправления, отчеты• Некоторые встречи• Множество мелких неотложных дел• Многие популярные виды деятельности	VI <ul style="list-style-type: none">• Рутинные дела• Некоторые телефонные звонки• Пустая трата времени• Посторонние занятия• Не относящаяся к делам почта• Чрезмерное увлечение телевидением

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Квадрант I представляет обстоятельства, которые относятся одновременно и к срочным, и к важным. Именно об этом идет речь, когда мы имеем дело с разгневанным клиентом, пытаемся выполнить работу в срок, ремонтируем разбитую машину, переносим операцию 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 заживо. Но нужно понимать и то, что многие важные дела становятся срочными из-за затягивания дел или недостаточной профилактики и планирования. Деятельность, относящаяся к квадранту II, включает дела

важные, но не срочные. Это квадрант качества. Здесь мы осуществляем долгосрочное планирование, предвидим и предотвращаем проблемы, расширяем свои знания и умения через чтение и постоянное 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 слушая других людей. Увеличение затрат времени в этом квадранте, *увеличивает нашу способность действовать*. 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 превентивные действия позволяют не допустить превращения многих дел в срочные. Квадрант II не давит на нас — мы сами должны проявлять инициативу. Это квадрант персонального лидерства.

Квадрант III можно назвать призраком квадранта I. Он включает дела срочные, но не важные. Это квадрант-обманщик. Суэта 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 ожидания других людей и считая, что находимся в квадранте I.

На квадрант IV остается деятельность, 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 сбегает в квадрант IV, чтобы спастись. 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. К пустой трате времени квадранта IV можно отнести чтение легкомысленных романов, бездумный просмотр телепрограмм или сплетни на лавочке. квадрант IV несет не выживание, а деградацию. Поначалу он может казаться соблазнительным, но очень скоро мы убеждаемся в его бессмысленности.

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, что основная доля вашего времени приходится на квадранты I и III. Но какой ценой? Если вы руководствуетесь срочностью, 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:

Знаете ли вы дело, способное внести значимые положительные изменения в вашу личную жизнь, если делать его постоянно?

Знаете ли вы дело, способное внести значимые положительные изменения в вашу профессиональную жизнь, если делать его постоянно?

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 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 обязанности. Мы даже можем выбирать какое-то срочное дело, потому что это важно.

Наш сотрудник поделился таким 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 встречи, покупки, ремонт машины и важная встреча за обедом, 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 полон 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 об источниках ваших жизненных достижений.

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. Есть некий континуум внутри и между квадрантами. Есть пересечения. Категория определяется и по виду деятельности, и по степени выраженности признаков.

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 упорно делать все как можно больше и быстрее. 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. В действительности 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 соскользните в квадрант III, — это зависимость от срочности. Но если вы находитесь в квадранте I из-за важности решаемых вопросов, то по мере уменьшения 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 времени для вас — квадрант III. Время, расходуемое в квадранте I, — одновременно и срочное, и важное — 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 перенаправить время, теряемое на мнимую срочность, в квадрант II.

Что если квадрант I — моя привычная среда? Некоторые профессии по своей природе целиком относятся к квадранту I. Например, работа пожарных, многих врачей и медсестер, полиции, репортеров, редакторов газет требует реагировать на срочные и важные вопросы. Но этим людям использовать время в квадранте II еще важнее, поскольку это расширяет их возможности справляться с квадрантом I. Время, проведенное в квадранте II увеличивает нашу способность к действию.

Есть ли в квадранте I дела, которые не оказывают на нас непосредственного давления, не требуют немедленных действий? Некоторые вопросы перерастают в проблемы, если мы своевременно не уделяем им внимания. Мы можем сами *решить* сделать их срочными. Кроме того, то, что для организации в целом может быть деятельностью из квадранта II, — скажем, долгосрочные прогнозы, планирование, построение отношений, — 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, как важность и срочность влияют на наши решения об использовании времени. Она позволяет нам увидеть, чему мы уделяем основное время. Мы можем также уяснить, что *степень преобладания срочности равна степени подчиненности важности*.

НЕВИДИМАЯ СТОРОНА СЛОЖНОСТИ

Как и при злоупотреблении химическими препаратами, зависимость от срочности означает постоянный прием болеутоляющих средств. Срочность временно снимает острую боль, вызываемую несоответствием между компасом и часами. И некоторое время мы чувствуем себя очень хорошо. Но облегчение 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, суть 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 болезни и ее предотвращением. Лечение имеет дело с острыми симптомами, 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 случалось 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, исследовав 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 «звоночка» в форме, например, сердечного приступа многие из нас живут в мире фантазий. Мы живем так, как хотим жить: не занимаясь спортом, неправильно питаясь, сгорая как

свеча, подожженная 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 видимой стороны сложности, но я отдал бы правую руку за простоту невидимой ее стороны»³. Упрощенные ответы на очевидные вопросы не отражают реальность во всей ее полноте. Они соблазняют своей быстротой и простотой, но их обещания пусты. И большинство людей понимают это. Мы по своему опыту знаем, что люди устали от «лейкопластыря» и «аспирина», предлагаемых в качестве быстродействующих средств «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 стоящим за ними хроническим причинам. Мы проникнем в самое сердце сложности, постигнем полную реальность, которая влияет на наше время и качество нашей жизни. Три идеи, излагаемые в главе 3, могут показаться вам трудными для восприятия, но мы убедительно советуем не пожалеть усилий и глубоко проработать эти идеи. Мы верим, 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.

Примечания

1 Взято из: S. Peele, *Diseasing of America: Addiction Treatment Out of Control* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989), p. 147.

2 Charles Hummel, *Tyranny of the Urgent* (Downers Grove, IL: InterVarsity Christian Fellowship of the United States of America, 1967), pp. 9–10.

3 Выражение приписывается Оливеру Уэнделлу Холмсу.

Глава 3. ЖИТЬ, ЛЮБИТЬ, УЧИТЬСЯ, ОСТАВИТЬ НАСЛЕДИЕ

Возможность делать больше за меньшее время не заменяет необходимости 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 человеческих потребностей и способностей.
2. Реальность принципов «истинного севера».
3. Потенциальные возможности 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 пытаться заполнить эту пустоту наркотиком срочности. Или благодушно довольствоваться частичной реализацией своих помыслов.

Но даже если мы не осознаем эти потребности и не обращаемся к ним, в глубине души мы все равно понимаем, что они есть. Мы можем убедиться в их существовании на собственном опыте, на опыте других людей, на опыте человечества на протяжении всей мировой истории. Жизненная важность этих потребностей для самореализации человека признается всей литературой мудрости[1] на протяжении веков.

Суть этих потребностей можно выразить так: «жить, любить, учиться и оставить наследие». Потребность жить — это наша *физическая* потребность в таких вещах, как еда, одежда, жилье, экономическое благополучие, здоровье. Потребность любить это наша *социальная* потребность поддерживать 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 наследие — это наша *духовная* потребность ощущать смысл жизни, свое предназначение и свой вклад в общее наследие человечества.

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

Чувствуете ли вы себя энергичным и крепким на протяжении всего дня, или есть вещи, которыми вы хотели бы, но не можете заняться, так как ощущаете усталость или физическую немощь?

Можно ли назвать ваше финансовое положение надежным? Можете ли вы удовлетворять свои нужды и откладывать некоторые средства на будущее, или вы едва сводите концы с концами?

Имеете ли вы прочные и удовлетворяющие вас отношения с другими людьми? Способны ли вы эффективно сотрудничать с окружающими ради достижения общих целей или чувствуете себя отшельником, неспособным полноценно проводить время с теми, кого любите, и вам трудно работать с людьми из-за взаимного непонимания, неумения общаться, интриг, злословия, взаимных обвинений?

Постоянно ли вы 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?

Обладаете ли вы 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, не развиваетесь интеллектуально, если у вас нет чувства цели и полноты жизни, ее качество ухудшается. Качество жизни — 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.

Любая из этих потребностей, будучи неудовлетворенной, становится черной дырой, которая поглощает всю вашу энергию и внимание. Если вы испытываете финансовые затруднения, у вас глубокая психологическая травма вроде развода или пошатнулось здоровье, каждая из 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.

Любая из этих потребностей, будучи неудовлетворенной, может привести к пагубной зависимости от срочности. Раз за разом реагируя на срочные, неудовлетворенные 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 эффективен». 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 отлаженный процесс достаточно быстрого перехода от одной из них к другой.



Но такая парадигма игнорирует возможность их мощной синергии, истинного баланса, подлинной самореализации. Чувства глубокой радости бытия мы достигаем там, где эти потребности пересекаются и совмещаются.



Только посмотрите, какая разница! Исходя из парадигмы изолированных частей, мы можем воспринимать физическую потребность зарабатывать себе на жизнь отдельно от духовной потребности приносить пользу обществу. 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, мы не будем стремиться учиться подлинной, глубокой любви к другим людям. В то время как уровень наших академических знаний повышается, 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, как 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.

В этом одна из сильных сторон персонального лидерства. В то время как управление ориентировано на проблемы, лидерство ориентировано на возможности. Проблема видится нами не как отдельное механическое повреждение, которое необходимо устранить, а как неотъемлемая часть живого, синергического целого. Мы смотрим не только на саму проблему, но и на то, что ее окружает, как она связана со всем остальным, что может влиять на нее.

Если, например, ваша проблема относится к физической области — 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 определить причину, по которой вы хотите выбраться из долгов, чтобы придать 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, развивая чувство и предназначения, вы создаете наилучшие условия для преодоления этого социального кризиса.

ВНУТРЕННИЙ ОГОНЬ

Удовлетворение четырех потребностей как единого целого действует как химическая реакция. Когда интеграция потребностей достигает некоторой «критической массы», происходит самопроизвольный взрыв — самовоспламенение внутренней синергии, разжигающей внутренний огонь и наполняющей 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 неудовлетворенные потребности других людей и помогаем их удовлетворить.

Подумайте, какое воздействие на качество нашей 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 определил самореализацию как вершинное переживание. Но в последние годы жизни он пересмотрел свою прежнюю теорию и признал, что пиковым переживанием является не самореализация, а самотрансцендентность — выход за пределы собственного я¹.



Джордж Бернард Шоу писал:

«Это истинная радость жизни — быть средством достижения цели, которую вы сами признаете великой, быть силой Природы, а не вечно недовольным эгоистом, сетующим 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 отдать себя целиком до того, как умру. 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 я несу в эстафете, и я хочу, чтобы он разгорелся как можно ярче, прежде чем я передам его будущим поколениям»².

Роджер. Во время одной из наших недельных учебных программ по «принцип-центричному лидерству» 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. Выглядел он внушительно. 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?

«Всю неделю мне не по себе, и чем дальше, тем хуже, — 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, 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, которая по-видимому, опрокинула все его представления.

«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. Успех и безопасность усыпили меня. Я не привил своим детям желания изменить мир. В сущности, я наблюдаю за жизнью через забор нашего загородного клуба».

Я с интересом наблюдал, как он менялся на моих глазах.

«Но я принял решение, — продолжал он. — Я решил возобновить контакты с благотворительной организацией, с которой 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 ощущалось чувство предназначения. Он излучал энергию. Было очевидно, что его желание внести свой вклад, оставить после себя какой-то след окажет мощное воздействие на качество немногих лет, оставшихся ему до пенсии, и всех последующих лет его жизни — да и на качество жизни многих других людей во всем мире.

Что бы ни входило в наш круг ценностей, реальность такова, что

каждое из этих четырех направлений самореализации человека необходимо для качества 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 «ИСТИННОГО СЕВЕРА»

Не менее важен, чем сами потребности, которые мы хотим удовлетворить, 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 закрыть глаза прямо сейчас 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, где находится «истинный 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 он от точки зрения, от нашего мнения о нем? Можно ли ответить на этот вопрос с помощью голосования? Нет, потому что «север» — это реальность, не зависящая от нас.

Реальность «истинного 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 реальны, как «истинный север» в физическом мире, вечные законы причинно-следственных связей, действующие в мире личной эффективности и межличностных отношений. Коллективная мудрость веков обнаруживает эти принципы как лейтмотив в жизни каждого настоящего великого человека или общества. Учитывая это, мы хотели бы исследовать «истинный север» в человеческом аспекте и разобраться, как создать внутренний компас, позволяющий настраивать курс жизни в соответствии с ним. Используя метафору «истинного севера» для

обозначения принципов или внешних реалий, мы не вдаемся в научные детали понятий «истинный север», «магнитный север» или «координатный 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 достижение того, что представляет для нас ценность, повысит 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 фокусирование на ценностях — одна из главных иллюзий традиционного подхода к управлению временем. Это идея, вырванная из контекста. Мы намечаем для себя параметры успеха, ставим цели, карабкаемся по лестнице, не понимая реалий «истинного 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, что мы сами себе закон, а окружающие — только «вещи» или ресурсы, помогающие нам добиться того, что нам нужно.

Ценности не дадут повышения качества жизни... если только нашими ценностями не станут принципы. Важнейший компонент четвертого поколения — скромность — понимание того, что существуют «главные вещи», не зависящие от наших ценностей. Качество жизни определяется тем, до какой степени эти «главные вещи» становятся «главными» для нас и насколько мы способны уделить им главное внимание. Скромность помогает признать, 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 для качества жизни, если они не базируются на правильных принципах. Недостаточно мечтать. Недостаточно пробовать. Недостаточно ставить цели и карабкаться по лестнице. Недостаточно ценить. 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 методах. В том сложном мире, в

котором мы живем, мы склонны цепляться за практические приемы — конкретные, заранее определенные способы делать что-то. Вместо результатов мы фокусируемся на методах. «Просто скажите, что я должен делать шаг за шагом». 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.

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

Проблема в том, что эти реакции кодифицируются. Они окостеневают. Они становятся частью нашего образа мышления и действий. Это могут быть даже хорошие процедуры и приемы, но когда мы сталкиваемся с новым испытанием, старые приемы уже не годятся, они устарели. Мы оказываемся там, где не ступала нога человека, пытаюсь при этом ориентироваться на дорожную карту.

В сегментированном, механистическом обществе мы, словно в постоянно меняющемся калейдоскопе, цепляемся за практические приемы, структуры и системы, стараясь обеспечить хоть какую-то предсказуемость жизни. А новые испытания мало-помалу выводят их из строя. Это губительно для людей и общественных институтов, даже для семей, где родители не могут смириться с той реальностью, что их дети сталкиваются совсем не с теми вызовами, с какими им самим приходилось сталкиваться в процессе взросления.

Сила принципов в том, что это универсальные и вечные истины. Если мы понимаем это и строим свою жизнь на принципах, мы способны быстро адаптироваться, мы можем применять их повсюду. Обучая своих детей не только практическим приемам, но и принципам, которые за ними стоят, мы сможем лучше подготовить их к неизвестным вызовам будущего. Зная приемы, можно справиться с проблемой, но понимать принципы значит не только эффективнее справляться с текущими испытаниями, но и иметь возможность справиться с тысячами вызовами будущего.

Мы не ведем речь о религии. Поскольку принципы связаны со смыслом жизни и истиной, многие люди склонны ассоциировать принципы, о которых мы говорим, со своим положительным или отрицательным

опытом, связанным с религиозными организациями или теологией. 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 им об учении Будды», или за то, что мы проповедуем идеи, «такие близкие индийской философии». В то же время некоторые выражают недовольство тем, что наши идеи «отдают религией», и для них понятие «религия» имеет сильный, далеко не всегда положительный подтекст. Противоположную группу составляют люди, которые сомневаются в гуманистическом характере нашего учения, основанного на принципах; по их мнению, мы вообще забыли Бога.

То, о чем мы говорим, — не религия. Мы не обсуждаем таких вопросов, как спасение, жизнь после смерти, или даже источник этих принципов. *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 существует «истинный север» и откуда он взялся. Мы просто исходим из того, что он существует и что он правит качеством нашей жизни. И хотя мы находим свидетельства об этих принципах в священных писаниях всех крупных религий, некоторые их аспекты нам известны благодаря писаным и неписаным текстам философов, ученых, королей, простолюдинов и святых всех стран и времен.

Поскольку эти принципы транслируются в различных системах ценностей, иногда они носят разные названия. Как сказал о принципе благожелательности Эмерсон, «все произрастает из одного и того же духа, который в разных своих ипостасях имеет разные названия — любовь, справедливость, терпимость — подобно тому, как одно и то же море называют по-разному на разных побережьях, которые оно омывает»³. Фундаментальные принципы существуют и признавались — хотя иногда и под разными названиями — 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 «истинного севера», на которых базируется качество жизни. Эти принципы связаны с тем, что в долгосрочной перспективе приносит счастье и улучшает качество жизни. К их числу относятся, например, принцип служения и принцип взаимности. Они имеют дело с процессами развития и изменения, 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. Скорее мы хотим 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 работа и урожай зависят от естественных законов и принципов. Но почему-то мы думаем, что в социальных и корпоративных культурах можно пренебрегать естественными процессами, пытаться обмануть систему и при этом выйти победителем. Это убеждение вроде бы подкрепляется и многими свидетельствами.

Например, в школе или университете вам наверняка случалось сидеть ночь напролет перед важным экзаменом, зубря материал за целый семестр, который вы проболтались зря.

Стивен. Стыдно признаться, но университет я одолел лишь зубрежкой — считая себя при этом хитрецом. Я учился просчитывать, 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 прочитать такую-то книгу? Ладно, возьму сборник рефератов и быстро просмотрю выводы». Я хотел получать 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 колитом. Я пытался форсировать естественные процессы и обнаружил, что надолго меня просто не хватит. Мне понадобились годы, чтобы избавиться от глупой приверженности системе ценностей, вообще не связанной ни с какими принципами.

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

Зубрежка не срабатывает в естественной системе, такой как сельское хозяйство. В этом фундаментальное отличие между общественной и естественной системами. Общественная система основывается на ценностях, а естественная — на принципах. На какое-то время зубрежка способна прийти на выручку в социальной системе. Вы можете

использовать быстродействующие приемы с видимым успехом.

Но в долгосрочной перспективе всеми сторонами жизни правит закон фермы. Многие из нас жалеют о том, что занимались зубрежкой в школе и университете. Мы получили ученые степени, 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 абстракции, 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, человеком, способным к состраданию? А здоровье? Можно ли, многие годы питаясь картофельными чипсами, шоколадными тортами, совершенно не занимаясь физкультурой, в одночасье отменить все это и, потренировавшись ночь напролет, назавтра пробежать марафонскую дистанцию?

А семейные отношения? Ими правит либо закон школы, либо закон фермы — в зависимости от того, как долго вы хотите сохранять свой брак. Многие люди, вступив в брак, 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 урожаю из 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 сеять, рыхлить и полоть.

Есть еще отношения с детьми. Мы можем избрать кратчайший путь: мы выше, мы умнее, мы обладаем властью. Мы можем не отвечать ребенку, пригрозить ему, навязать свою волю. Мы можем свалить с себя ответственность за 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 нашими детьми, которые могли бы стать нашими самыми близкими друзьями?

На короткое время стандартные приемы способны помочь. Мы можем произвести впечатление на собеседника. Мы можем освоить приемы манипуляции: за какой рычаг братья, на какую кнопку нажимать, 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» (*Spirit of Apollo*) писал:

«Природа находится в состоянии баланса. Мы не можем нарушить ее равновесие, потому что знаем, что закон причинно-следственных связей неколебим и неотвратим. Но мы — как личности и нации — не способны обрести равновесие, поскольку не понимаем, что те же самые законы действуют так же неотвратимо в человеческой жизни и в обществе, как и в природе: мы пожинаем неизбежно то, что сеем»⁴.

ИЛЛЮЗИИ И РЕАЛЬНОСТЬ

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

Многие из наших фундаментальных парадигм, а также проистекающие из них процедуры и привычки никогда не приведут к ожидаемым результатам. Так происходит потому, что эти парадигмы основываются на иллюзии быстрых решений. Они созданы людьми, которые ищут короткие пути, ориентируются на рекламу и месячные тренинги, верят расплодившейся за последние семьдесят лет литературе по успеху. Это негативно влияет не только на осознание нами своих фундаментальных потребностей, но и на способы их реализации.

Физические потребности

Крепкое здоровье строится на естественных принципах. Со временем оно развивается в результате регулярных физических упражнений, правильного питания, полноценного отдыха, здоровой установки избегать всего, что вредно для организма. Но вместо того чтобы приложить необходимые усилия и добиться этого, мы попадаем в плен иллюзий. Мы воображаем, что правильная одежда, макияж, быстродействующие программы похудения (которые в длительной перспективе лишь усугубляют проблему, но не решают ее) реализуют наши физические потребности. Не верьте обещаниям. Такой подход порой приносит кратковременное удовлетворение, на самом деле это пустышка. В нем нет вещественного содержания, и длительного успеха он принести не может.

Экономическое благополучие основывается на принципах бережливости, усердия, создания запасов на будущее, на том, что вы должны получать проценты с капитала, а не оплачивать их. Но мы живем с иллюзией, что нашу потребность способно удовлетворить обладание «вещами», хотя мы покупаем их в кредит, и потом месяцами и даже годами расплачиваемся по двойному тарифу за то, что приносит нам лишь мимолетное удовлетворение. Или мы находим спасение в фантазиях о выигрыше 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 надо заслужить, его вызывает человек, выполняющий свои обязательства, способный делиться, быть заботливым и ответственным, отдаваться любви, не требуя ничего взамен.

Но когда мы одиноки, когда нас гложет боль неудовлетворенной потребности, мы не желаем знать, что доверие и любовь нужно заработать. Гораздо легче верить в иллюзию сексуальных удовольствий или в то, что любовь завоевывается внешним видом и впечатлением, которое мы производим. Легче воспользоваться быстродействующим любовным «снадобьем», чем трудиться над собой, чтобы стать человеком, способным любить и достойным любви. И наша культура — музыка, книги, реклама, фильмы, телепрограммы — подкрепляет эту иллюзию.

Интеллектуальные потребности

Мы часто предпочитаем иллюзию зубрежки вместо реальности долгосрочного развития и роста. Мы «получаем ученую степень... чтобы получить работу... чтобы получать больше денег... чтобы покупать вещи... чтобы иметь успех». Но что несет 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 попадаемся в сети иллюзий, которые расставляет для нас общество, убеждая в том, что смысл жизни в собственном «я» — в самоуважении, самосовершенствовании — «это то, что я хочу», «позвольте мне самому решать», «я делал это по-своему» и т.п. Но на протяжении тысячелетий литература мудрости вновь и вновь подтверждает истину: высшее удовлетворение человеку дает возможность эффективно помогать другим. Качество жизни — это процесс «изнутри — наружу». Смысл жизни — в пользе, которую вы приносите, когда живете ради чего-то высшего, а не ради себя. И как Мертвое море — стоячее болото, в котором нет жизни, — отличается от Средиземного моря, воды которого орошают буйно цветущую вокруг него жизнь, так различаются результаты иллюзии и реальности.

В сфере управления временем многие приемы и методики маскируются под готовые и действенные решения насущных проблем. Но их обещания — лишь иллюзия. Остаются не затронутыми

фундаментальные хронические потребности. Они отрезаны от принципов, которые способны обеспечить долговременные качественные результаты. Мы довольствуемся пошлыми радостями, и результаты, которых мы добиваемся, подтверждают это.

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

Как же нам определить «истинный север» и привести свою жизнь в соответствие с его реалиями, которые правят качеством жизни?

3. ПОТЕНЦИАЛ 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 полок университетской библиотеки, я наугад раскрыл книгу, в которой натолкнулся на одну 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. 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 соотнести свою жизнь с «истинным севером».



Самосознание — это наша способность 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 как таковые, а не только смотреть сквозь них. Оно помогает нам понять социальную и психологическую историю программ, заложенных 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 дает 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, они не властны над нами. Мы не жертвы. Мы не являемся продуктом нашего прошлого — мы продукт собственного выбора. Мы *ответственны* — способны нести *ответ* за свои действия, делать выбор вопреки своему настроению или склонностям. Мы имеем возможность поступать, опираясь на самосознание, совесть и видение.

Творческое воображение — это способность предвидеть будущее, создавать мысленные образы и решать проблемы синергетически. Это дар, позволяющий нам увидеть себя и окружающих людей другими глазами, в лучшем свете. Он дает нам возможность сформулировать свою личную миссию, ставить перед собой цели. Воображение помогает нам представить, как мы живем в соответствии с положениями своей миссии

даже в самых трудных обстоятельствах, и эффективно применять принципы в новых ситуациях.

Различные теории самосовершенствования зачастую признают существование и важность этих уникальных человеческих дарований, но разграничивают их и рассматривают одни в отрыве от других.

Самосознание находится в центре внимания различных лечебных подходов, таких как психоанализ и психотерапия.

Совесть — предмет религиозного интереса. Это мир морали, этики, вопросов смысла жизни, добра и зла.

Независимая воля — подход с позиции силы, призывающий расчищать себе путь с помощью кулаков — «без боли успеха не бывает».

Творческое мышление — в центре внимания таких течений, как позитивное мышление, психокибернетика, 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 синергического целого. Но для улучшения качества жизни необходимы все эти дарования и синергия между ними. Обладать только самосознанием, то есть признавать, что наша внутренняя программа не гармонирует с нашей глубинной внутренней совестью, недостаточно. Нужны еще творческое воображение, чтобы представить лучший путь, и независимая воля, чтобы инициировать перемены. Недостаточно иметь независимую волю, чтобы проложить себе путь к счастью, если в нас нет совести, позволяющей нам определить направление на «север» и преодолеть самооправдания, заводящие нас в тупик. Воображение без независимой воли способно породить идеалистичного мечтателя; но воображение без совести может породить Гитлера.

Развитие каждой из четырех способностей и синергия между ними — это суть персонального лидерства. 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 способностью внести свой вклад. С помощью независимой воли я делаю выбор в пользу перемен. С помощью творческого воображения я могу выйти за пределы нынешней реальности и 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 некоему внутреннему императиву и руководствуемся им в своих поступках. Все мы порой действуем, основываясь на том, что нам кажется важным, а не просто подчиняясь эмоциям и обстоятельствам. У всех бывают мгновения прозрения, моменты творческого вдохновения.

Но, признаем мы это или нет, у каждого бывают и периоды невероятной слепоты, когда мы сопротивляемся требованиям внутренней системы ориентации или игнорируем ее, моменты крайне реактивного поведения, когда мы не проявляем ни видения, ни воображения.

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 приведенными 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. Оцените результат, используя следующий ключ:

0–7 Пассивная способность

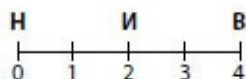
8–12 Активная способность

13–16 Высокое развитие способности

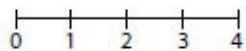
Отмечайте на каждой шкале точку, которая наиболее соответствует вашему обычному поведению или установкам относительно вопросов в левой колонке (0 = **Н**икогда, 2 = **И**ногда, 4 = **В**сегда).

Самосознание

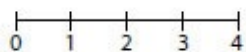
1. Способен ли я отстраниться от своих мыслей и чувств, чтобы изучить их и изменить?



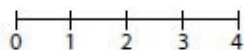
2. Осознаю ли я свои фундаментальные парадигмы и то воздействие, которое они оказывают на мои установки, поведение и результаты, которых я добиваюсь в своей жизни?



3. Осознаю ли я разницу между моими программами — биологической, генеалогической, психологической и социологической — и собственными глубинными представлениями?

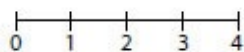


4. Когда реакция окружающих людей на мои поступки не соответствует моему самовосприятию, способен ли я оценить эту информацию, сравнить ее со своими представлениями о самом себе и извлечь из нее уроки?

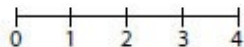


Совесть

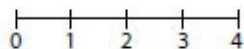
1. Слышу ли я когда-нибудь внутренний голос, побуждающий меня сделать что-то или не делать того, что я собираюсь сделать?



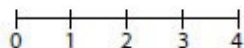
2. Чувствую ли я различие между социальной совестью — тем, что общество приучило меня ценить, — и моими собственными внутренними установками?



3. Ощущаю ли я реальность принципов «истинного севера», таких как цельность и надежность?

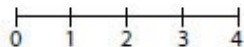


4. Нахожу ли я в опыте человечества, понимаемого шире, чем то общество, в котором я живу, образцы поведения, доказывающие реальность принципов?

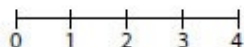


Независимая воля

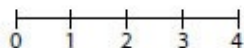
1. Способен ли я держать слово, данное самому себе и другим людям?



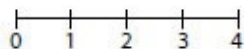
2. Обладаю ли я способностью действовать в соответствии с внутренними императивами, даже если для этого нужно плыть против течения?



3. Развита ли во мне способность ставить перед собой значительные цели и достигать их?

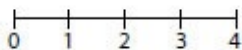


4. Способен ли я подчинять свое настроение обязательствам?

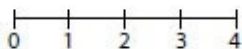


Творческое воображение

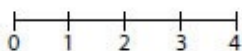
1. Обдумываю ли я заранее свои поступки?



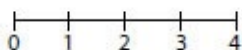
2. Представляю ли я свою жизнь за пределами текущего момента?



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 развивать эти способности, в данной главе мы предложим один эффективный способ развивать каждую из них и синергию 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 следствия вытекают из корневых причин. Думайте, как ваши результаты соотносятся с вашими парадигмами, образом действий и привычек.

Если вы не понимаете, 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 постигло озарение или вы освоили 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 координат. Она развивает и просвещает совесть.

Если вы дали себе или кому-то обещание, напишите о том, как вы используете свою независимую волю, чтобы выполнить его. Если вы дали себе слово заниматься физическими упражнениями четыре раза в неделю, оцените те факторы, которые помогают вам выполнять принятое обязательство или разберитесь в причинах, по которым вы не делаете того, что обещали себе. Может быть, ваше решение было поспешным, не чистосердечным или нереалистичным? Возможно, оно оказалось слишком трудным испытанием для вашей воли? Считаете ли вы обещания, которые даете себе, такими же важными, что и обещания, которые вы даете другим людям? Возросшее осознание своей независимой воли поможет вам развить ее.

Мысленно представляйте свои возможности и записывайте их. Мечтания способствуют творческому воображению. Потом оцените свои мечты. Основываются ли они на принципах? На что вы готовы пойти ради их осуществления?

Развивая воображение, вы можете с его помощью создавать образы всего того, чего надеетесь достичь в жизни. Это что-то вроде проекта строящегося дома или видения режиссера перед постановкой спектакля. Своего рода долго-, средне- и краткосрочные цели, которые помогают воплотить мечты в реальность.

Вы можете обнаружить, что живете с нереализованными мечтами. Или что вы довольствовались вторыми ролями, утешая себя тем, что могли бы реализовать свои мечты, «если бы мир был устроен по-другому». Но может статься, отдав все за осуществление мечты и добившись своего, вы обнаружите, что ваши мечты были призраками и вы страстно стремились к тому, что никогда не улучшит качество вашей жизни.

Отстранитесь от своих мечтаний. Посмотрите на них со стороны. Запишите их. Убедитесь, что они базируются на принципах, которые не могут не принести желаемых результатов. А потом направьте ваше творческое воображение на изучение новых возможных способов действий, которые обладают основанной на принципах силой превращать мечты в реальность.

Ведение дневника помогает изо дня в день наблюдать, как вы развиваете и используете ваши таланты. 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

дает вам мощный контекстуальный инструмент. Всякий раз, когда вы улучшаете минутку, чтобы перечитать свои переживания за прошедшие недели, месяцы или годы (лучше всего это делать при очередном пересмотре своей миссии), вы приобретаете бесценное понимание повторяющихся моделей поведения и тем в вашей жизни.

Просвещайте свою совесть, учась, слушая и отвечая

Существование совести — одна из наиболее распространенных и признанных концепций в психологической, социологической, религиозной и философской литературе. Будь то «внутренний голос», часто упоминаемый в литературе мудрости, «коллективное бессознательное» в психологии или даже диснеевский Джими Крикет — этот дар признается всеми как значимая часть человеческой сущности. Зигмунд Фрейд считал совесть преимущественно продуктом детских лет жизни человека и окружавшей его в то время культуры. Карл Юнг признавал социальную совесть, но он также говорил о «коллективном бессознательном», затрагивающем универсальный дух всех людей⁵.

Помогая различным компаниям формулировать свою миссию, мы постоянно обнаруживаем подтверждения справедливости концепции «коллективного бессознательного». Когда значительное количество 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 из нас живут и работают в обстановке, не благоприятствующей 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 поглощены деятельностью, суетой, 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 «истинного севера» и подсказал бы, насколько наша жизнь гармонирует с ними.

Но если мы остановимся и заглянем в себя, мы сможем найти в себе этот внутренний росток мудрости.

Стивен. Несколько лет назад один из университетов пригласил меня принять участие в недельном форуме, где обсуждались многие проблемы и вопросы, волнующие современное общество. Я был одним из множества представителей очень разных точек зрения и разных слоев общества.

На второй день форума мне предложили выступить перед

студенческими организациями на предмет «новой морали». В зал набились полторы сотни молодых людей. Они сидели даже в проходах и на лестнице. Я чувствовал себя задавленным их численностью 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 выступления я не переставал ощущать сопротивление и недоверие.

Когда дело дошло до вопросов и ответов, двое речистых студентов начали самовыражаться в духе ситуационной этики «новой морали». «Новая мораль» основывается на идее, что нет абсолютных истин и идеалов и каждую ситуацию следует рассматривать с точки зрения вовлеченных в нее людей и других факторов. Один студент был особенно красноречив и убедителен. Он привел 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, возражавший мне, на это не купился. Тогда я напрямую спросил его, что произойдет с человеком, если он по незнанию 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 повторным вызовом. 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, и большинство слушателей выразили готовность провести такой 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, собираются ли остальные серьезно отнестись к моим словам, но уже через двадцать секунд почти все застыли, напряженно думая и внимая. Многие склонили головы. После минуты молчания, возможно, кому-то показавшейся вечностью, я обратился к студенту, который так убедительно и красноречиво оппонировал мне, и спросил: «Ну что, друг мой, вы слышали — 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 глухую оборону и стали более открытыми для обучения.

Такого рода смирение 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?

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

Просвещенная совесть во многом подобна любой из этих пар рук. Ее образование досталось немалой ценой. 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.

Мы можем просветить свою совесть:

читая и размышляя над многовековой литературой мудрости, чтобы расширить представление о принципах «истинного севера»;

изучая свои переживания, отстраняясь от них;
внимательно наблюдая за опытом других людей;
регулярно прислушиваясь к своему внутреннему голосу;
реагируя 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»⁶.

Устанавливая связь с мудростью веков и мудростью сердца, мы уменьшаем свою зависимость от общественного мнения, обретая сильный характер и развитую совесть. Наше чувство безопасности не дается отношением к нам со стороны окружающих. Оно обеспечивается нашей цельностью.

Укрепляйте независимую волю, принимая на себя обязательства и выполняя их

Один из лучших способов укрепления независимой воли — исполнение взятых на себя обязательств. Всякий раз, когда мы делаем это, мы делаем вклад на наш «личный счет цельности». Эта метафора показывает, насколько мы верим в себя, в нашу способность держать слово.

Важно начинать с мелочей. Пообещайте себе что-нибудь и сдержите слово. Пусть это будет хотя бы обещание немного раньше встать утром и сделать зарядку. Или не смотреть телевизор вечером. Или ограничивать себя в какой-то пище в течение недели.

Старайтесь не нарушать обещания и потому не берите на себя завышенных обязательств. Не допускайте утечки средств со «счета цельности». Неторопливо делайте накопления на этот счет, пока ваше чувство чести не станет для вас важнее ваших настроений. Постоянно анализируйте ту действительность, в которой вы находитесь, и, опираясь на этот анализ, двигайтесь дальше, говоря себе: «Я сделаю это», — а потом добивайтесь этого любой ценой.

Мало-помалу ваша вера в себя возрастет. И если в центре того дела, которое вы обязались сделать, — принцип, то и вы сами делаете шаг к принцип-центричности. Вы держите слово, данное себе, и ваш «счет цельности» растет.

Стивен. Одно время я консультировал человека, жизнь которого была далека от упорядоченности. Время от времени он раскрывался навстречу свету, подобно рыбе, плывущей к мерцающим солнечным лучам, а потом вновь погружался в пучины эгоизма и инертности, уставая бороться со

срочными проблемами, терзавшими его со всех сторон.

Я пытался побудить этого человека раскрыть свои уникальные человеческие дарования. Я сказал ему:

— Когда вы говорите себе, что вам нужно завтра встать пораньше, вы можете действительно сделать это? Просто встать пораньше и 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 владеете своим телом, как вы можете контролировать проявления вашего тела и ваших мыслей?

После нашего разговора он каждый вечер принимал решение подняться рано утром, но каждое утро им владело уже совершенно другое настроение. Он был в абсолютной рабской зависимости от собственного 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 обещаете себе этого. От этого зависит ваша цельность. Как вы сами признали, ваша жизнь лишена целостности. Вы не в ладу с самим собой. Поэтому не давайте себе обещаний, которых не в состоянии сдержать. Начните с малого. Могли бы Вы продержаться одну неделю?*

— *Одну неделю, наверное, смог бы.*

— *Вы **будете** вставать каждое утро в назначенное время?*

— *Да.*

Неделю спустя я вновь встретился с ним.

— *Получилось?*

— *Получилось!*

— *Поздравляю! Ваша жизнь понемногу начинает складываться в единое целое. Что теперь вы собираетесь пообещать себе?*

Мало-помалу этот человек начал брать на себя новые обязательства и выполнять их. О его плане не знал никто, кроме меня и еще одного его друга, который тоже старался поддержать его. Вскоре мы заметили удивительные перемены. Раньше эмоции этого человека были непостоянны, 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. Ему не хватало цельности.

Но когда он начал принимать и выполнять небольшие обязательства, его эмоциональная жизнь выровнялась. Он обнаружил, что, выполняя данные себе обещания, он укрепляет способность держать обещания, данные и другим людям. Он понял, что отсутствие цельности было главной препоной в его отношениях с окружающими. А потом из личных побед, стали вырастать победы публичные.

Один мудрый человек сказал: «Величайшие битвы выигрываются в безмолвных тайниках души». Мы должны спрашивать себя: «Хочу ли я быть человеком абсолютной цельности? Готов ли я извиняться, когда допускаю ошибку, любить безо всяких условий, радоваться счастью другого человека как своему собственному?»

Исходя из нашей биографии и запрограммированного сценария мы можем сказать: «Нет, не готов. Я не так воспитан. Сейчас нет необходимых для этого условий». Но тогда наша независимая воля возразит: «Минуточку! Ты способен на это. Ты не обязан повиноваться своим жизненным сценариям или общественному мнению, ты не должен равняться на других. У тебя есть возможность самостоятельно определять свои реакции на все, что 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. Разве вы не знаете силу внешних обстоятельств», — 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 отдаться 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 становимся сильнее, и наша внутренняя сила становится мощнее всех внешних сил, воздействующих на нас.

Развивайте творческое воображение через визуализацию

Представьте себе такую ситуацию:

Пот ручьями течет по вашему лицу. Латиноамериканская страна задыхается от ужаса войны и тропического зноя. Охваченная страхом девушка, которую вы только что спасли из кишевшей тараканами темницы, 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 удивительный человек не мог 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 этому ему вместе с дочерью посла удается проскользнуть на заброшенную ферму. Из самых обычных бытовых химических препаратов, обнаруженных там, он создает взрывные устройства. 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 воплощение силы творческого воображения. Это умение применять принципы в самых разных ситуациях. С фактором Макгайвера вы можете по-прежнему получать 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 возможности принципов. Если бы Макгайвер мыслил в категориях практических приемов, а не принципов, он вместе с дочерью посла мог до сих пор сидеть в кишасей тараканами латиноамериканской тюрьме, сокрушаясь, что нет гранаты.

Понимание фактора Макгайвера — один из самых волнующих и вдохновляющих аспектов принцип-центричной жизни. Принципы — это простота невидимой стороны 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 занятия, но вершина мудрости —

привычка активно использовать хорошо понятые принципы»⁷.

Как следует разобравшись с принципами, мы легко можем увидеть, что закон фермы применим к личностному развитию так же, как к выращиванию помидоров. Или что принцип синергии, позволяющий двум положенным друг на друга доскам выдерживать больший вес, чем сумма весов каждой доски в отдельности, помогает и двум людям найти лучшее решение, чем любое из тех, что 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 практиковать его не для улучшения навыков игры в теннис или концертных выступлений, а для повышения 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 отстранитесь 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 формулировки вашей миссии.

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 ее достижение, чтобы значительно улучшить качество жизни до того, как оно наступит.

СКРОМНОСТЬ

На основе парадигмы существования принципов и в силу того, что мы эффективны лишь в той мере, 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 непрерывное обучение в ранг привычки. Мы отправляемся в непрекращающиеся поиски законов жизни, чтобы жить в гармонии с ними. Мы больше не поддаемся самонадеянности из-за 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», «моя работа лучше», «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 «на истинный север».

Когда мы терпим неудачу, допускаем ошибку или разбиваемся о какой-то неизвестный нам принцип, мы спрашиваем себя: «Какой урок я могу из этого извлечь?» И приходим к принципу, который кроется в этом уроке. Осознав ошибки 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 раскрепощает процессы познания и развития. Скромность, порождаемая принципцентричностью, помогает нам учиться на прошлых ошибках, дает надежду на будущее и уверенность в настоящем. Эта уверенность, основанная на законе фермы, свидетельства которому мы находим на всей земле, во всей истории и в своей собственной жизни, — служит гарантией, что, действуя по принципам, мы обязательно добьемся повышения качества жизни.

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 есть основные потребности и способности, жизненно необходимые для самореализации. Они осознают некоторые из принципов «истинного севера», определяющих качество нашей жизни. Они имеют некоторый опыт использования тех уникальных человеческих дарований, которые позволяют сверять курс жизни с «истинным севером». В известном смысле данная глава напоминает 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 вплетаются в ткань нашей повседневной жизни, — источник неудовлетворенности из-за несоответствия между компасом и часами.* Наша проблема, как кто-то сказал, в том, «чтобы

добраться до мудрости, которая уже заключена в нас».

К тому же наш опыт подсказывает, что большинство людей действительно хотят быть представителями четвертого поколения управления временем. Они хотят, чтобы люди шли прежде планов, а компас прежде часов. Они хотят жить жизнью, полной смысла, вносить свой вклад. Они хотят жить, любить, учиться и оставить наследие, не теряя при этом равновесия и радости.

Но слишком часто на их пути встает традиционное управление временем. Календари, графики, ежедневники третьего поколения принуждают нас фокусировать внимание на срочных, а не важных вещах. Они вызывают у нас чувство вины, когда мы отклоняемся от графика или не успеваем выполнить все пункты нашего списка намеченных дел. Они лишают нас гибкости и непосредственности. Они зачастую вносят несоответствие 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.

Мы, безусловно, приветствуем огромные преимущества первых трех поколений управления временем: продуктивность, расстановка приоритетов, достижение целей, — но нам нужно нечто большее. *Возможность делать больше за меньшее время не заменяет необходимости делать то, что действительно нужно.* Нам нужны теория и практические инструменты нового поколения, чтобы в полной мере использовать наши дарования и реализовать наши потребности и способности, основываясь на принципах.

Улучшения качества жизни вы не найдете ни в одном ежедневнике. Оно не предусмотрено никакими методиками и инструментами. Оно не ограничивается нашей способностью планировать свой рабочий день. Мы не всеведущи. Мы не знаем, какие благоприятные возможности, испытания, сюрпризы, горести или неожиданные радости принесет нам следующее мгновение нашей жизни.

Власть над качеством нашей жизни в наших руках, в нашей способности пользоваться своим внутренним компасом так, чтобы в момент выбора мы могли проявлять цельность. Будь то недельное планирование, преодоление кризиса, реакция на голос совести, укрепление отношений с кем-то, работа с раздраженным клиентом или выполнение обещания, данного себе или другим, — чтобы быть эффективным, инструмент должен соответствовать этим реалиям и помогать нам пользоваться внутренним компасом.

Примечания

1 См.: Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 2nd ed. (New York: Van Nostrand, 1968); A. H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature* (New York: Penguin, 1971).

2 Эта цитата, приписываемая Бернарду Шоу и предоставленная нам одним из наших сотрудников, вдохновляет нас многие годы.

3 Ralph Waldo Emerson, «The Divinity School Address,» in *The Collected Works of Ralph Waldo Emerson*, vol. 1, «Nature, Addresses, and Lectures» (Cambridge, MA: Belknap Press, 1971), pp. 78–79.

4 Sidney Newton Bremer, *Spirit of Apollo* (Lexington NC: Successful Achievement, 1971), p. 167.

5 Можно рекомендовать многие книги и Юнга, и Фромма. Особый интерес представляют: C. G. Jung, *The Undiscovered Self* (Princeton: Princeton University Press, 1990); C. G. Jung, «A Psychological View of Conscience,» *Civilization in Transition*. Vol. 10 of *The Collected Works of C. G. Jung* (New York: Bollingen Foundation, 1964); and Erich Fromm, *Psychoanalysis and Religion* (Binghamton, NY: Vail-Ballou Press, 1950).

6 C. S. Lewis, *The Quotable Lewis*, edited by Wayne Martindale and Jerry Root (Wheaton, IL: Tyndale House of Publishers, 1989), p. 232.

7 Alfred N. Whitehead, «The Rhythmic Claims of Freedom and Discipline,» in *The Aims of Education and Other Essays* (New York: New American Library), p. 46.

Раздел II. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ГЛАВНОЕ ОСТАВАЛОСЬ ГЛАВНЫМ

В этом разделе мы представим вам процесс организации квадранта II. Это процедура, занимающая полчаса в неделю, и одновременно инструмент, помогающий улучшить качество вашей жизни, в основе которого лежат потребности, принципы и уникальные человеческие дарования. Проходя различные этапы этого процесса, мы будем обращаться к следующим вопросам:

Представьте, что вы планируете свой день. Как узнать, что на самом деле самое важное из того, что вы собираетесь делать? Чем определяется «главное» для вас — срочностью, ценностями... или воодушевляющим видением и миссией, основанными на принципах, которые улучшают качество жизни?

Что вы предпринимаете, когда чувствуете, что разрываетесь между разными жизненными ролями, например в семье, на работе, в личностном развитии? Считаете ли вы, что равновесие между ними достигается быстрым переключением 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 узнать, будет ли смена приоритетов в данной ситуации наилучшим вариантом? Можете ли вы изменить свои планы с уверенностью, что главное остается на первом месте?

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

С первого же раза, пройдя этот процесс, вы заметите благотворные результаты. Вы сможете начать смещать фокус своего внимания со «срочного» на «важное» и вместо железобетонных графиков и расписаний научитесь создавать гибкие рамки для эффективного принятия решений.

Но настоящую пользу этой процедуры вы почувствуете, когда глубоко проработаете материал, представленный в главах 5–10. В этих главах мы поговорим:

- о трансформирующей силе принцип-центричного видения и миссии;
- о том, как достичь баланса и синергии между различными жизненными ролями;

о том, почему недельное планирование настолько лучше обеспечивает главенство главных вещей;

о том, как проявлять цельность в момент выбора;

о том, как создать восходящую спираль жизни и самообучения.

В конце каждой из этих глав содержатся конкретные рекомендации по целям, которые вы можете ставить в процессе недельного планирования. Некоторые идеи могут оказаться для вас более полезными, чем другие. Мы надеемся, что какие-то идеи вы предложите сами. 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 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.

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II: ПРОЦЕСС РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ

Где нет садовника, нет и сада.

Роджер. Некоторое время назад один мой друг — бизнес-консультант — переезжал в новый дом. Он решил нанять свою знакомую разбить на новом месте сад. Она обладала ученой степенью, несомненным талантом и большими познаниями в области садоводства.

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 практически никакого ухода. Он подчеркнул необходимость автоматических оросительных установок и других устройств, заменяющих физический труд. Он всегда искал возможность сэкономить время на уходе за различными вещами.

В конце концов его знакомая не выдержала и сказала: «Фред, я понимаю, чего вы хотите. Но прежде всего вам необходимо усвоить одну простую истину: если нет садовника, то нет и сада!»

Большинство из нас мечтают перевести свои сады-огороды — и жизни — в автоматический режим и каким-то образом добиваться качественных результатов, которые возможны лишь при тщательном и постоянном уходе за вещами, их порождающими.

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

Жизнь продолжается в любом случае. И что-нибудь вырастет. Но разница между активным садоводством и пренебрежением к саду выливается в контраст между прекрасным цветущим садом и пустырем, заросшим сорняками.

Данная глава описывает процесс садоводства. Она определяет, что для нас важно и на чем нужно сосредоточить усилия, чтобы получить хороший урожай. Это сев, окучивание, поливка и прополка. Это применение парадигмы важности, питающей качество нашей жизни. Это высокоэффективная деятельность, на которую вам достаточно потратить полчаса в неделю. И каким бы ни было качество вашей жизни в данный

момент, процесс организации квадранта II принесет огромные плоды.

На первом уровне этот процесс служит мерой неотложной помощи при зависимости от срочности. Если вам до сих пор не приходилось задумываться о принципах и потребностях своей жизни и обычно вы действуете, исходя из парадигмы срочности, это немедленно позволит вам начать сдвиг своего мышления от срочности к важности. 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 задает структуру для такой организации времени, чтобы фокусироваться на потребностях и принципах и приступить к работе над ними. Благодаря процессу планирования вы можете выделить время в квадранте II для поддержания связи со своей внутренней жизнью, создания принцип-центричной формулировки миссии, связанной со всеми четырьмя жизненными потребностями, и развития способности понимать принципы, правящие качеством жизни, и сверять с ними свой жизненный курс.

На третьем уровне этот процесс позволяет вам вплести положения своей миссии в ткань вашей повседневной жизни. Он вдохновляет вас на то, чтобы проявлять цельность и уделять главное внимание главным вещам сбалансированным, принцип-центричным образом.

Представляя этапы этого процесса, мы советуем вам тщательно их проанализировать. Записывайте свои мысли. Чем активнее вы будете этим заниматься, тем большему научитесь. Советуем основательно проанализировать приведенную на следующих страницах форму недельного плана и использовать ее для организации следующей недели в соответствии с процедурой из шести этапов, представленной ниже.

Формы и бланки, используемые в этой главе, являются частью разработанной нами системы планирования на основе квадранта II. Мы хотим подчеркнуть, что эта система — отнюдь не волшебная палочка. Она лишь призвана улучшить процесс организации квадранта II. Для этой же цели можно использовать любой модифицированный ежедневник, блокнот, компьютерную программу или даже бумажную салфетку. Но важно удостовериться, что та система, которой вы пользуетесь, ориентирована на то, 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 ПЛАН

Изучив недельный план, представленный на следующих страницах, вы заметите, что он отличается от большинства инструментов планирования

времени тем, что его страницы охватывают целую неделю, а не один день.

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 опускаясь, 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 отодвигается и открывается картина целиком. «Горы» и «долины» оказываются поверхностью 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 продуктивность подменяют собой важность и эффективность. Недельное планирование, напротив, обеспечивает более широкий обзор того, что мы делаем. Оно позволяет нам раздвинуть горизонты и увидеть, что на самом деле представляют собой «горы». Наметить дела на день можно лучше, если рассматривать их в контексте недели.

ЭТАП ПЕРВЫЙ: УСТАНОВИТЕ СВЯЗЬ СО СВОИМИ ВИДЕНИЕМ И МИССИЕЙ

Когда вы приступаете к планированию предстоящей недели, ваш первый шаг — установить связь с тем, что для вас важнее всего в жизни в целом. Контекст придает смысл. Рассмотрите большую картину: что вас волнует, что наполняет смыслом каждое мгновение вашей жизни? Ключ к этой связи — в ясности ваших представлений по таким вопросам, как:

Что для вас важнее всего?

Что придает смысл вашей жизни?

Кем вы хотите стать и чем хотите заниматься?

Ответы на эти вопросы многие люди включают в письменные формулировки своих кредо или миссий. Они описывают, 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 вами решения, на ваши парадигмы, на то, как вы распоряжаетесь своим временем. Если вернуться к аналогии с лестницей, формулировка миссии предоставляет фундаментальные критерии для определения того, к какой стене вы хотите прислонить свою лестницу.

1 Связь с миссией		3 Идентификация целей		4 Еженедельное планирование		Март 12-18 Неделя 13		6 Оценка	
2 Анализ ролей		5 Ежедневно: вносить цельность в момент выбора							

РОЛИ		ЦЕЛИ	НАПОМИНАНИЯ	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
Физическая Социально-эмоциональная Интеллектуальная Духовная	УДАЛЕННЫЕ ЦЕЛИ									
			7							
			8							
			9							
Роль №1			10							
			11							
Роль №2			12							
			1							
Роль №3			2							
			3							
Роль №4			4							
			5							
Роль №5			6							
			7							
Роль №6			8							
			9							
Роль №7				Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты

Эта таблица дает представление о различных бумажных и электронных версиях. В Microsoft Schedule+ могут быть и другие варианты.

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Учитывая фундаментальный характер формулировки миссии с нее естественно начать организацию квадранта II. Зачем планировать дела и брать на себя обязательства, не сверенные с вашей жизненной целью? Постоянная связь с миссией необходима, чтобы парадигма важности стала основой вашей жизни. Миссия оказывает огромное влияние на осуществление вами остальных этапов процесса организации квадранта II. Если ваша миссия отражает такие аспекты, как личностный рост, ваше участие в жизни семьи, условия жизни, сферы приложения сил, ее анализ позволит вам закреплять эти главные вещи в вашем сознании. Это задает надежную структуру для принятия решений на следующих этапах.

В главе 5 мы детальнее рассмотрим вопросы личного видения и миссии. Мы покажем вам, как создать мобилизующую формулировку миссии, которая обеспечит влияющие на качество жизни результаты и наполнит вашу жизнь энергией.

Если вы еще не сформулировали свою миссию, 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 отношениях.

Подумайте, какую пользу вы хотели бы принести.

Сформулируйте, что вы хотите ощущать в своей жизни: душевный покой, уверенность в себе, счастье, осознание 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 ваша миссия может оказать на вашу жизнь, задав себе следующие вопросы:

Что изменит мое ясное видение принципов, ценностей и основных целей в том, как я распоряжаюсь своим временем?

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 расходу свое время и энергию?

Как еженедельное восстановление связи с этой формулировкой повлияет на выбор занятий в течение недели?

Если у вас уже есть сформулированная миссия, проанализируйте ее прямо сейчас, до того как примете решение о том, на что потратите следующую неделю. Восстановите контакт с тем, что для вас важнее всего в жизни. Если вы еще не сформулировали миссию, потратьте несколько минут на сверку своего жизненного направления с внутренним компасом и на размышления о том, что для вас действительно значимо.

ЭТАП ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ РОЛИ

В жизни мы исполняем разные роли. Речь идет не об игре, а о положении, которое мы для себя выбираем. Это могут быть важные роли на работе, в семье, в обществе и т.д. Роли представляют наши обязанности, связи и сферы приложения сил.

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 нашу собственную потребность личностного развития и роста.

Ясное определение ролей задает естественную структуру для обеспечения порядка и баланса в жизни. Если у вас есть сформулированная миссия, ваши роли будут естественно вытекать из нее. Равновесие между ролями означает не просто, что вы уделяете достаточное время каждой из

них, но и то, что эти роли в совокупности приближают вас к реализации вашей миссии.

Более детально мы 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 почему-либо подходящими. Не стремитесь к тому, чтобы они сразу оказались «правильными». Вам потребуется несколько недель, прежде чем вы почувствуете, что они отражают разные стороны вашей жизни и работают на вас. 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 определить 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: одна в администрировании, одна в маркетинге, одна в работе с персоналом, одна в долгосрочном планировании. Возможно, вы захотите включить роль, отражающую ваше личностное развитие.

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

РОЛИ	ЦЕЛИ
Личность (личностное развитие)	
Роль №1	
Муж/Отец	
Роль №2	
Менеджер (новые продукты)	
Роль №3	
Менеджер (исследования)	
Роль №4	
Менеджер (работа с персоналом)	
Роль №5	
Менеджер (администрирование)	
Роль №6	
Председатель общества «Общий путь»	
Роль №7	

© 1999 Covey Leadership Center, Inc.

Агент по торговле недвижимостью, работающий неполный день, мог

бы перечислить такие роли:

РОЛИ	ЦЕЛИ
Индивидуум (личностное развитие/Хобби) Роль №1	
Хозяин дома Роль №2	
Родитель Роль №3	
Вице-президент РТА Роль №4	
Агент (работа с потенциальными клиентами) Роль №5	
Агент (финансово-административная работа) Роль №6	
Агент (недвижимость) Роль №7	

© 1999 Covey Leadership Center, Inc.

Поскольку исследования показывают, что отслеживать более семи видов ролей нецелесообразно, советуем постараться скомбинировать некоторые функции, скажем, административную и финансовую работу, работу с персоналом и укрепление команды, чтобы ограничиться семью ролями. Если вы определили для себя только пять или шесть ролей, прекрасно. Число семь не лучшее, а предельно допустимое количество ролей для удобного их анализа.

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 к тому же 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 включить в список еще одну фундаментальную роль, связанную с так называемым «затачиванием 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 еженедельника.

«Затачивание пилы» — это метафора, она символизирует

необходимость вкладывать энергию в повышение своих возможностей в четырех фундаментальных жизненных сферах: физической, социальной, интеллектуальной и духовной. Нередко мы так заняты «пилкой» (производством результатов), что забываем «затачивать пилу» (поддерживать или расширять свои возможности добиваться результатов в будущем). Мы часто пренебрегаем физкультурой (физическая область), укреплением связей с другими людьми (социально-эмоциональная область). Мы часто забываем оттачивать свои знания в той сфере, где работаем (интеллектуальная область), не представляем достаточно ясно, что для нас важно и имеет смысл (духовная область). Если мы не развиваем свои возможности в этих направлениях, дисбаланс быстро «притупляет» нас. Мы не можем достаточно эффективно двигаться вперед в остальных своих жизненных ролях.

Часто мы слышим истории олимпийских спортсменов, которые тратят годы на тренировки и подготовку к выступлениям. Они мысленно репетируют свое выступление, представляя его во всех деталях. Они развивают в себе силу, которая позволяет им успешно состязаться. Эти спортсмены не могут рассчитывать на победу, если будут тренироваться, только когда им удобно и легко. Точно так же и мы не можем рассчитывать, что удастся наслаждаться жизнью, не заботясь об источниках, которые наполняют нас силой.



Вы можете обнаружить, что «роль», связанная с затачиванием пилы, отчасти совпадает с самосовершенствованием, о котором мы уже говорили. Это не проблема. Важно, чтобы ни одна из жизненных сфер не осталась без внимания. Некоторые люди под затачиванием пилы подразумевают для себя планирование такой еженедельной «инвестиционной» деятельности, как физкультура или чтение, а одну из других своих ролей связывают с такими долгосрочными вопросами, как планирование карьеры и продолжение образования. Выбирайте сами наиболее подходящий для вас вариант.

Важно также понимать, что все эти роли образуют взаимосвязанное целое. Определяя свои роли, вы не пытаетесь расщепить свою жизнь на

части и разложить их по маленьким ячейкам на странице ежедневника. Вы создаете разнообразие подходов для изучения своей жизни и достижения равновесия и гармонии. При этом вы всегда должны придерживаться парадигмы важности, взаимозависимости и связанности.

Если вы еще не записали свои роли в недельный план, сделайте это сейчас.

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 моей миссии 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 рамки выявленных ролей, спросите себя:

Что наиболее важное я могу сделать на этой неделе в рамках каждой роли?

Задумавшись над этим вопросом, ищите ответ не только в уме, но и 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 важнейшими делами 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, ваши цели могли бы включать планирование времени для уединенных занятий, для работы над формулировкой своей миссии или сбор информации о курсах быстрого чтения. Если у вас есть ребенок, то одной из ваших целей может быть общение с ним. 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 порядке «затачивания 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 интересах социального развития можно поработать над принципами эффективной взаимозависимости, такими как эмпатия, честность и настоящая любовь. Главное — постоянно заниматься тем, что помогает вам жить, любить, учиться и оставить наследие. Выделяя один час в день на «затачивание пилы», вы одерживаете маленькую личную победу, которая делает возможной победу общественную.

Вам, вероятно, придет в голову несколько целей применительно к каждой роли. Но пока ограничивайтесь одной-двумя, *самыми* важными, целями. Сверяясь со своим внутренним компасом, вы можете даже прийти к выводу, что на ближайшую неделю вам не обязательно ставить перед собой цели, связанные с каждой ролью. 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 повышающие качество жизни, и достигать их.

Запишите свои цели в соответствующем столбце недельного плана.

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?

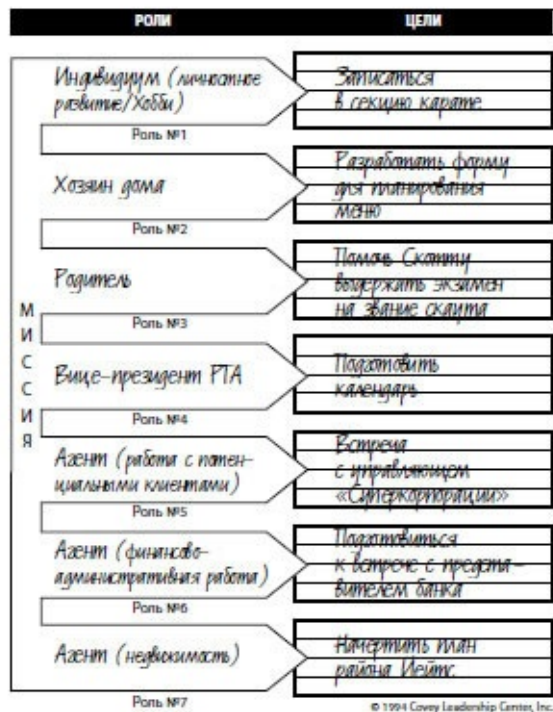
Как это отразится на качестве моей жизни?

Что если я сумею осуществить лишь часть задуманного?

Внесет ли это позитивные изменения в мою жизнь?

Что произойдет, если я буду заниматься этим каждую неделю?

Буду ли я более эффективным, чем сейчас?



ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ: ЗАДАЙТЕ ОТПРАВНЫЕ ТОЧКИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА БУДУЩУЮ НЕДЕЛЮ

Эффективное приведение в действие целей квадранта II требует задать отправные точки для принятия правильных решений на протяжении недели. Большинство людей постоянно пытаются отыскать время для важных дел в своих и без того перегруженных квадрантах I и III. Они передвигают их на другие часы, перепоручают их другим людям, отменяют, откладывают на другой день — и все это в надежде найти время для главного. Секрет, однако, не в расстановке приоритетов в уже созданных планах, а в планировании приоритетов.

Один из наших сотрудников делится своим опытом:

Как-то раз я присутствовал на семинаре, где инструктор читал лекцию о времени. В какой-то момент он произнес: «Ну а теперь небольшой 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 догадки, а инструктор продолжал: «Ладно, давайте проверим». Он положил в банку один камень, потом другой, третий... Я не помню, сколько он их туда впихнул, но банка наполнилась. Тогда он спросил: «Ну что, банка полна?»

Глядя на камни, все сказали «да».

Он хмыкнул и вытащил из-под стола ведро с гравием. Высыпав немного гравия в банку, он потряс ее, чтобы гравий проник в пустые промежутки между камнями, усмехнулся и спросил снова: «А теперь банка полная?»

На этот раз мы были начеку и ответили: «Наверное, нет».

«Хорошо!» — сказал он, достал из-под стола ведро с мелким песком, которым заполнил оставшуюся пустоту между камнями и гравием, и в очередной раз повторил тот же вопрос.

«Нет!» — отвечали мы сквозь хохот.

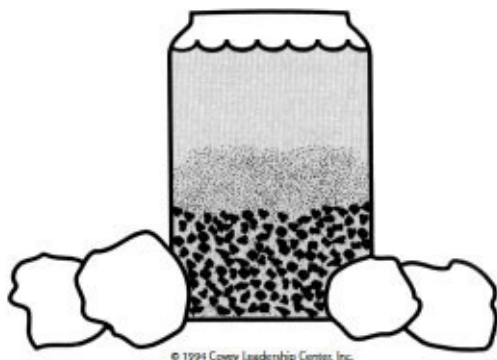
Инструктор опять произнес: «Хорошо», и налил в банку еще примерно литр воды. «Ну, и что вы думаете по этому поводу?» — спросил он.

Кто-то произнес: «В жизни всегда есть пустоты, которые, хорошенько подумав, можно заполнить».

«Нет, — сказал он, — я имел в виду другое. Если бы я не положил большие камни первыми, осталось бы для них место?»

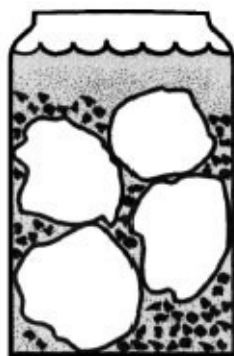
Исходя из парадигмы «чем больше, тем лучше», мы всегда стараемся впихнуть как можно больше дел в отведенное нам время. Но какой смысл делать больше, если то, что мы делаем, не имеет смысла?

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



Но если мы знаем, какую деятельность олицетворяют большие камни и положим их первыми, то останется только удивляться, 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, чтобы положить первыми «большие камни»

— наши цели из квадранта II.



© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

А теперь расположите цели из квадранта II в своем плане на неделю. Вы заметите, что каждый день недели разбит на две зоны. В первой вы можете указать конкретное время для каждого намеченного 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 дня (см. таблицу ниже).

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 себе обещанию так же строго, как к обязательствам 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. Относитесь к себе с таким же уважением, как к другим людям.

В некоторых случаях, однако, бывает лучше *не* планировать некоторые дела на конкретное время дня, ограничившись внесением их в список приоритетов. Например, если ваша цель — улучшить отношения с дочерью-подростком, вы должны понимать, что возможности для этого могут возникнуть в непредсказуемое время. Вместо того чтобы планировать совместные занятия с дочерью на конкретный день и час предстоящей недели, возможно, лучше вписать ее имя в верхнюю строку списка «другие приоритеты» и ждать благоприятной возможности. Если вы не сделаете этого в понедельник и такая возможность не появится, проведите от этой строчки стрелку на вторник. Если этого не случится и во вторник, перенесите вопрос на среду. Таким образом, данный приоритет

будет у вас всегда на виду. Вы ждете благоприятного момента и видите, что происходит в связи с этим в течение недели.

ДРУГИЕ ПРИОРИТЕТЫ	ДРУГИЕ ПРИОРИТЕТЫ	ДРУГИЕ ПРИОРИТЕТЫ
Провести время с Шерри		
		

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

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 отмахнуться от нее.

Разумеется, конкретные занятия вместе с детьми тоже очень важны. 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 цели квадранта II.

Планирование важных целей квадранта II значительно приближает вас к тому, чтобы главное в вашей жизни заняло в ней достойное место. Если вы не распланируете в первую очередь дела квадранта II, неделя мгновенно заполнится вопросами из квадрантов I и III, и они займут все ваше время и внимание. Дела квадранта II, столь важные для всей вашей жизни, будет очень трудно вписать в график.

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
К ^{III}	К ^I	К ^{III}	К ^{III}	К ^I	К ^{IV}	К ^{IV}
К ^I	К ^{IV}	К ^I	К ^I	К ^I	К ^{III}	К ^{III}
К ^{II}	К ^{II}	К ^{II}	К ^{II}	К ^{II}	К ^{II}	К ^{II}

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

1 Связь с миссией		3 Идентификация целей		4 Ежедневное планирование					6 Оценка	
2 Анализ ролей				5 Ежедневно: проявлять цельность в момент выбора						
РОЛИ		ЦЕЛИ		НАПОМИНАНИЯ						
				ПОНЕДЕЛЬНИК						
				ВТОРНИК						
				СРЕДА						
				ЧЕТВЕРГ						
Физическая										
Социально-эмоциональная										
Интеллектуальная										
Духовная										
Материальные потребности										
Индивидуум (личностное развитие/хобби)										
Роль №1										
Хозяин дома										
Роль №2										
Родитель										
Роль №3										
Вице-президент РТА										
Роль №4										
Агент (работа с потенциальными клиентами)										
Роль №5										
Агент (финансово-административная работа)										
Роль №6										
Агент (нефьюриозность)										
Роль №7										
				7						
				8						
				9						
				10						
				11						
				12						
				13						
				14						
				15						
				16						
				17						
				18						
				19						
				20						
				21						
				Другие приоритеты						
				Календарь РТА						

Но если мы кладем в банку сначала большие камни, все кардинально меняется. Мы создаем отправные точки для достижения того, что нам представляется важным, а к этому «приспосабливаются» уже все прочие занятия.

Когда большие камни из квадранта II уложены на место, мы можем без суеты добавлять в дневной план другие вопросы либо как намеченные дела, либо 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 только *кажется* важным из-за срочности?

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
		K ^{II}				
K ^{II}	K ^{II}		K ^{II}	K ^{II}	K ^{II}	K ^{II}
K ^{III}	K ^I	K ^{IV}	K ^I	K ^{III}	K ^I	K ^{III}

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

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, которое вы тратите в каждом из остальных квадрантов. Когда вы начнете планировать, готовиться, укреплять отношения или наслаждаться полноценным 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 вообще свестись к нулю. Все ваше время должно тратиться на важную деятельность квадрантов I и II, все больше смещаясь к подготовке, профилактике и расширению возможностей, т.е. к деятельности квадранта II.

Составляя план на неделю, важно понимать, что вы ни в коем случае *не* должны заполнять каждый час дня делами, назначенными на точное время. 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 реальность не может автоматически воплотить в жизнь страницы недельного плана, как бы хорошо он ни был составлен. Игнорировать неожиданности (даже если бы мы могли себе это позволить) — значит лишать себя многих благоприятных возможностей, спонтанности и тех волнующих моментов, которые, собственно, и делают жизнь жизнью.

Организация квадранта II ставит целью не разработать жесткий план, а задать отправные точки для принятия качественных ежедневных решений,

основанных на важности.

Если вы работаете над планом на неделю сейчас, спланируйте свои основные дела вокруг целей квадранта II и запишите их на конкретное время или как приоритеты дня.

Подумайте о важности подобных отправных точек, задав себе следующие вопросы:

Как мне нравится распланированная мною неделя?

Насколько изменится моя жизнь, если я буду каждую неделю планировать цели квадранта II 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

После того как важные цели квадранта II заняли свое место в недельном плане, ваша ежедневная задача — продолжать удерживать центр внимания на главном, лавируя между неожиданными возможностями и трудностями, с которыми вы сталкиваетесь изо дня в день. Проявлять цельность — это значит сопоставлять свою миссию с каждым мгновением жизни, испытывая душевный покой и уверенность в себе — придерживаетесь ли вы своего первоначального плана или вносите в него изменения, повинувшись совести. 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 расширят вашу способность уделять главное внимание главным вещам:

1. Просматривайте план на день. Этот процесс существенно отличается 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, что позволяет вам достойно реагировать на непредсказуемые благоприятные возможности или испытания.

2. Расставьте приоритеты. Прежде чем начать расставлять приоритеты в традиционном смысле, полезно определить ваши дела по

квадрантам KI и KII. Это даст дополнительную гарантию, 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 дальнейшую расстановку приоритетов, каждому делу из квадрантов I и II вы можете присвоить определенный статус. Многие предпочитают алфавитный метод, обозначая каждый пункт плана индексом А, Б или В, в зависимости от важности, и работая прежде всего над пунктами, помеченными буквой А. Другие придерживаются простой цифровой системы, которая требует большей конкретизации приоритетов.

Используете вы 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, что сделано самое главное.

Расставляя приоритеты, помните, что эта процедура учитывает только те пункты, которые вы включили в ваш исходный недельный план. При этом приоритетность неожиданных ситуаций не рассматривается. Если вы тщательно продумали свои роли и цели, то исходный план 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 запланированные вами дела. Постоянно сверяйтесь со своим внутренним компасом, чтобы вы могли со спокойной совестью делать то, что важно для вас, даже если это не включено в ваш план.

3. Используйте Т-форму для планирования дня. Структура страницы ежедневника позволяет вам выписывать «чувствительные к времени» дела слева, а дела, которые можно делать в любое время дня, — справа. Эту технику часто называют «Т-планированием». Отделяя чувствительные к времени дела от остальных, вы способны принимать более эффективные решения и при этом учитывать важные дела, которые нужно делать в строго определенное время. На странице недельного плана эти зоны разграничены сверху и снизу.

Дело считается «чувствительным к времени», если его ценность привязана к определенному времени дня. Но если какое-то мероприятие назначено на конкретное время, это вовсе не означает, что в указанный час вы должны бросить все остальные дела и полностью переключиться на него. 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: неожиданно вас вызывает к себе начальник, вам предложили два билета на концерт симфонического оркестра, звонит из школы ваша дочь, сломавшая руку, клиент отменяет запланированную встречу.

Организация квадранта II позволяет вам рассматривать наилучшие возможности использования своего времени сквозь парадигму важности, а не срочности. Когда ситуация меняется, вы можете сделать паузу и, 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 намеченные дела, вы можете адаптировать и менять свои планы, зная, что занимаетесь действительно важными вещами, 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 продолжать придерживаться своего плана или менять его, сохраняя уверенность в себе и мир в душе.

ЭТАП ШЕСТОЙ: ОЦЕНКА

Процесс организации квадранта II будет неполным, если мы не завершим цикл — 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.

12 АПР

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

5 Проявлять цельность
в момент выбора

May	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб
					1	2	3
4	5	6	7	8	9	10	
11	12	13	14	15	16	17	
18	19	20	21	22	23	24	
25	26	27	28	29	30	31	

ПОНЕДЕЛЬНИК
71-й день, осталось 294 дня

12 АПР

НАЗНАЧЕННОЕ ВРЕМЯ		ВАЖНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЯ
	Утренняя прогулка	K1: A1 Открыть счет в банке!
		A2 Позвонить в совет РТА штата (555-7342)
7	Офис	B1 Связаться с городскими властями по поводу Йейтского контракта
8	↓	B2 Подготовить отчет для менеджера компаний
9	Дом Каминза: показ	B1 Заплатить регистрационный взнос в секцию карате
10		B2 Забрать доски для Скотта
11		
12	Обед с Джерардом	K11: A1 Взять карты городского зонирования для Синди
1		B1 Купить видеоленту для Скотта
2	Банковский проект	B2 Послать Марше поздравительную открытку
3		B3 Сдать в стирку рубашки Тима
4	Первый контакт с Мелом и Тишей Берг	B1 Согласовать дату ужина с Полом и Кейт
5	Поручения	
6	Ужин	
7	Рабочий комитет РТА	
8		
9	Чтение	
		Издержки
		Сумма

[illegible]

В конце недели, прежде чем обратиться к своей миссии и начать планировать новую неделю, задайте себе следующие вопросы:

С какими испытаниями я столкнулся?

Уделял ли я при принятии решения 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 познания, порождающим восходящую спираль роста.

Теперь представьте, что, затрачивая тридцать минут в неделю в течение пятидесяти двух недель вашей жизни на осуществление процесса планирования, вы 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. В то же время некоторые люди, пользуясь инструментами четвертого поколения, в том числе разработанными нами еженедельниками, 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 согласующийся 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 кто-то все время подбрасывает вам под ноги 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 вашими планами, а в том, что он делает с вашей головой. Когда вы начинаете мыслить в категориях важности, вы начинаете по-другому воспринимать время. Вы действительно обретаете возможность уделить главным вещам в своей жизни достойное место.

Если вы похожи на большинство из тех людей, с кем нам довелось работать, вы наверняка 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.

Глава 5. СТРАСТЬ ВИДЕНИЯ

Легко сказать «нет!», когда есть чему сказать «да!».

Виктор Франкл, австрийский психолог, переживший нацистские лагеря смерти, сделал важное открытие. Найдя в себе силы возвыситься над унижающими человеческое достоинство обстоятельствами, он не только прошел этот страшный путь, но и сделал важные наблюдения. Он наблюдал за людьми, которые делили с ним суровые испытания. 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 было видение будущего — мобилизующая убежденность тех, кто стремился выжить, чтобы реализовать свою миссию, завершить какое-то важное дело¹.

Выжившие узники лагерей военнопленных во Вьетнаме и где угодно сообщали о таких же впечатлениях: зовущее в будущее видение было главной силой, которая помогла многим из них выжить.

Сила видения просто невероятна! Исследователи указывают, что дети с «ролевыми образами, фокусированными на будущем», лучше успевают в школе и значительно успешнее справляются с жизненными испытаниями². Команды и организации с сильным чувством миссии имеют лучшие показатели по сравнению с теми, кто этого чувства лишен³. Согласно мнению голландского психолога Фреда Полака, первейшим фактором, влияющим на успех цивилизации, является «коллективное видение» людей своего будущего⁴.

Видение — лучшее проявление творческой фантазии и главная движущая сила человеческой деятельности. Это умение видеть вещи за пределами настоящего, творить, изобретать то, что еще не существует, становиться тем, кем вы еще не являетесь. Оно дает нам способность жить, исходя из воображения, а не воспоминаний.

В этой главе мы исследуем влияние персонального видения на наше время и наши жизни. Мы посмотрим, как можно создать мобилизующее видение и вплести его в ткань повседневной жизни.

У каждого из нас есть видение себя и своего будущего. И это представление влечет за собой определенные последствия. Как никакой

другой фактор, видение влияет на те решения, которые мы принимаем в моменты выбора, и на то, как мы распоряжаемся своим временем.

Если наше видение ограничено — если мы не видим будущее дальше ближайшего уик-энда или очередного телешоу, мы склонны делать выбор, ориентируясь только на то, что находится непосредственно перед нами. Мы реагируем на любые срочные проблемы, мимолетные впечатления, смены настроения, ограниченную осведомленность о возможных вариантах выбора, на 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 видение базируется на иллюзии, мы принимаем решения, не имеющие ничего общего с принципами «истинного севера». Эти решения никогда не принесут тех результатов для качества жизни, которых мы от них ждем. Наше мировоззрение становится не более чем набором банальностей. Мы разочаровываемся и даже становимся циничными. Наше творческое воображение перестает работать, мы больше не верим своим мечтам.

Если наше видение фрагментарно, мы сосредотачиваем внимание только на своих экономических и социальных потребностях и принимаем решения, ведущие к дисбалансу.

Если наше видение строится на общественном мнении, то в своих решениях мы ориентируемся на то, чего от нас ждут окружающие. Говорят, что «когда человек открыл зеркало, он начал терять душу»⁵. Если наше видение себя есть не что иное, как отражение в социальном зеркале, мы не имеем контакта со своим внутренним «я», со своей уникальностью, своей способностью приносить пользу. Мы живем по сценариям, навязанным нам другими людьми: родными, коллегами, друзьями, врагами, средствами массовой информации.

А что это за сценарии? Некоторые из них кажутся конструктивными: «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 следует!», «Почему ты не такой, как твоя сестра?» Хорошие или плохие, эти сценарии не дают нам быть теми, кто мы есть на самом деле.

А подумайте, какие образы нам навязывают газеты, радио и телевидение: цинизм, скептицизм, насилие, вседозволенность, фатализм, материализм. «Важные» новости — всегда плохие новости.

Если эти образы служат источником нашего персонального видения, стоит ли удивляться, что многие из нас не в ладу сами с собой?

ВИДЕНИЕ, КОТОРОЕ РАСШИРЯЕТ ГОРИЗОНТЫ

Говоря о страсти видения, мы имеем в виду ту мощную и устойчивую энергию, которая порождается полным, основанным на принципах, потребностях и дарованиях *видением* вещей, идущим дальше хроноса и даже кайроса. Эта энергия имеет дело с концепцией времени *айон*, что по-гречески означает «век», «время жизни» или даже больше. Она исходит из глубин внутреннего существа человека и разгорается, когда мы понимаем, какой уникальный вклад мы способны внести, — наследие, которое мы можем оставить после себя. Эта энергия проясняет жизненную цель, указывает направление и позволяет нам превосходить самих себя.

Мы называем это страстью, поскольку такое видение может стать таким мощным стимулом, что становится фактически ДНК нашей жизни. Эта страсть настолько интегрирована 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 делает жизнь волнующей и захватывающей, когда более важное «да!» внутри нас позволяет нам легко и уверенно сказать «нет» всему, что менее значимо для нашей жизни.

Эта страсть в буквальном смысле наделяет нас силой 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 обоюдовыгодных отношений между враждующими людьми.

Но когда он начал понимать несправедливость в отношении индийского народа, в его уме и сердце зародилось видение. Из этого видения выросла идея создания экспериментальной общины — ашрама, где люди могли бы осуществлять принципы равноправия. Он видел, как можно помочь индийскому народу перестать воспринимать себя людьми низшего сорта по сравнению с английскими господами и развить чувство собственного достоинства.

В сравнении с его новым видением его слабости померкли. Видение и цель обеспечили его личностный рост. Он хотел любить людей, служить им, быть с ними. Его величайшим желанием было помочь своей нации освободиться. В итоге он сумел дать свободу тремстам миллионам соотечественников.

К концу жизни он говорил: «Я всего лишь средний человек с менее

чем средними способностями. Нисколько не сомневаюсь, что любой человек мог бы достичь того же, что и я, если бы проявил те же усилия, надежду и веру»⁶. Сила видения превосходит силу внутренних человеческих сценариев и со временем подчиняет ее себе, подавляет, пока личность не реорганизуется в соответствии с этим видением.

Страсть *общего видения* 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.

Некоторое время мы размышляли о формулировке миссии и наконец почувствовали, что дело пошло. Администрация колледжа определила свою миссию так: «способствовать тому, чтобы колледж стал образцовым образовательным учреждением».

Когда эти люди пришли к такому решению, дух мелочности и недоброжелательства полностью выветрился. 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 собственное эго.

Страсть, о которой мы говорим, трансформирует и раздвигает границы времени и качества жизни, оказывает воздействие, на которое, пожалуй, не способен никакой другой отдельно взятый фактор.

СОЗДАНИЕ МОБИЛИЗУЮЩЕГО ЗАЯВЛЕНИЯ О МИССИИ И СЛЕДОВАНИЕ ЕЙ

Один из самых эффективных способов развить страсть видения — создать мобилизующую формулировку миссии и следовать ей.

Понятие миссии вам, наверное, уже известно. Идея не нова. На протяжении веков многие люди, принадлежавшие к самым разным культурам, создавали символы веры, личные кредо и тому подобные документированные заявления. Быть может, вы тоже уже описывали нечто подобное в программе персонального развития, как это принято во многих компаниях.

Но, помогая людям во всех уголках земного шара в работе над формулировкой миссии, мы обнаружили, что некоторые заявления оказывают более мобилизующее воздействие, открывают значительно более широкие возможности, чем другие. Люди, составляющие такие документы впервые, часто стараются понравиться окружающим, произвести впечатление. Они не удосуживаются заглянуть себе в душу, поэтому их формулировки становятся набором банальностей, очередной галочкой в списке намеченных дел, подшитыми в папку, чтобы, может быть, изредка туда заглядывать.

На уровне организаций такое случается, когда миссия спускается сверху, с директорского Олимпа, и распространяется отделом 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 запротоколированное свидетельство ваших убеждений. Мы говорим об открытии канала связи с той глубинной энергией, которая возникает, когда есть глубоко продуманное и вошедшее в плоть и кровь чувство предназначения и смысла вашей жизни. Мы говорим о создании видения на основе принципа «истинного севера», которое гарантирует осуществимость задуманного. Мы говорим об ощущении захватывающего видения, построенного на осознании вашей уникальной цели и глубоком удовлетворении в случае ее реализации.

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО ВОООБРАЖЕНИЯ

Если вы никогда раньше не пытались изложить свою личную миссию, или даже если у вас уже есть соответствующее заявление, но вы хотите пересмотреть его, 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, коллеги. Вообразите все как можно детальнее: обстановку, людей, декорации.

Постарайтесь мысленно увидеть каждого из этих людей в момент, когда они поздравляют вас. Предположим, это люди, по отношению к которым вы сейчас играете те или иные роли — скажем, родителя, учителя, менеджера и т.п. Допустим также, что вы исполняли 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?

В ходе размышлений постарайтесь записать свои роли, а рядом те слова, которые вы хотели бы услышать о себе на своем торжестве.

Что вы ощущаете, рассматривая эту картинку из будущего? А что вы сказали бы, если бы вы могли «сфотографировать» ее? Убедиться, что это видение вашей жизни основывается на принципах и тесно связано с вашими сокровенными внутренними желаниями? Перевести этот образ в слова, тщательно отретушировать его и использовать как основу для организации квадранта II? Запомнить этот образ, 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 видения. Непосредственное создание и усвоение мобилизующей формулировки миссии, конечно, требует времени и серьезных усилий. Чтобы сделать это, вы должны проникнуть вглубь своей внутренней жизни и создать открытый канал связи с ней.

РОЛИ	ВКЛАД
Роль №1	
Роль №2	
Роль №3	
Роль №4	
Роль №5	
Роль №6	
Роль №7	

© 1999 Covey Leadership Center, Inc.

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 то мобилизующее видение, которое 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 свои мотивы. Одна из самых полезных форм использования самосознания — это осознание своей совести и того, как она работает внутри нас.

Совесть

Совесть позволяет нам соприкасаться одновременно с уникальным и универсальным.

Только добравшись до своей совести, мы можем обнаружить свое предназначение и способность внести вклад. Задумайтесь о тех людях, представленных вашими ролями на воображаемом юбилее, об уникальной возможности повлиять на их жизнь. Никто другой 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 Франкл говорил, что мы не изобретаем свое предназначение, а обнаруживаем его. Оно находится внутри нас, дожидаясь, пока мы его откроем.

В книге «Человек в поисках смысла» Франкл писал:

«У каждого человека есть призвание или миссия в жизни. Каждый должен осуществить то, для чего он предназначен. В этом отношении его никем нельзя заменить, а его жизнь невозможно повторить. Таким образом, задача каждого человека уникальна, как уникальны и его возможности решить ее»⁷.

Социальный реформатор и писатель IX в. Уильям Эллери Ченнинг сказал об этом так:

«У каждого человека есть своя работа, свои обязанности, свое влияние, которые присущи только ему одному и которым его может научить только его собственная совесть»⁸.

Установив контакт со своей совестью, мы можем разжечь в себе внутренний огонь. Формулировка миссии, вытекающая из осмысления публичной или частной 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 обратиться к себе, заглянуть в себя, заглянуть в свою душу, рассмотреть и выслушать ее. Пока мы не прислушаемся к тому, что дремлет внутри нас, пока не откликнемся на стук в дверь в этой непроглядной мгле, мы не сможем возвысить тот момент времени, в котором заключены, на уровень, где происходит великий акт творения»⁹.

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 «гражданское строительство». Через некоторое время в ходе семинара я предложил ему подумать, чем бы он хотел заниматься, если бы в течение месяца был совершенно свободен и имел неограниченные ресурсы.

— Очень просто! — воскликнул он. — Я купил бы деревообрабатывающий станок, верстак и... в общем, множество других инструментов. Я бы устроил у себя в гараже мастерскую, созвал бы окрестных ребяташек, 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 всего несколько минут назад он рассказывал, что специализируется на гражданском строительстве.

— Вам нравится учить детей? — спросил я.

— Очень! — ответил он.

— И вам нравится столярное дело?

— Не то слово!

— А нравится заниматься гражданским строительством?

— Ну, не знаю. Там хорошо платят... — Его голос сник.

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

Было интересно наблюдать за выражением его лица. Для меня было очевидно, что его решение специализироваться в гражданском

строительстве не имело глубокой внутренней связи с его талантами и вдохновенным совестью стремлением быть полезным обществу. Но когда он на короткое мгновение установил эту связь — когда вдруг понял уникальность вклада, который он может сделать, — то до краев наполнился энергией.

Возможно, Том стал неплохим специалистом в своей области, но ясно, что он мог бы стать феноменальным мастером столярного дела и что его любовь к детям и этому ремеслу придала бы ему силы изменить мир к лучшему.

Совесть не только позволяет нам увидеть свою уникальность; она также соединяет нас с универсальными принципами «истинного севера», которые обеспечивают качество жизни. С помощью совести мы можем настроить свои ценности и стратегии на принципы, так, чтобы и цели, и средства нашего заявления о миссии — сам наш вклад и те методы, которые мы используем, — основывались на принципах.

Творческое воображение

Установив контакт с совестью, мы можем воспользоваться своим даром творческого воображения, чтобы зрительно представить и придать значимое выражение видению и ценностям, создав мобилизующее заявление о личной миссии. Это некий проект, мысленное творение будущего, предшествующее физическому творению.

Написав формулировку миссии, мы можем с помощью творческой фантазии вообразить себя живущими по ней — как мы работаем, как проводим досуг, как ведем себя, 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, исходя из нашего воображения, а не воспоминаний.

Независимая воля

Когда заявленная миссия требует плыть против течения, действовать вопреки обстоятельствам или глубоко укоренившимся привычкам или сценариям, мы можем ввести в бой свой дар независимой воли. Мы можем действовать, а не быть объектом действия.

Страсть видения дает нам новое понимание сути независимой воли. Без страсти дисциплина становится муштрой и ограничением свобод: контролируй себя, стисни зубы, прокладывай свой жизненный путь кулаками. Основная парадигма: без 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 видения раскрепощает энергию, которая связывает слово «дисциплина» с его учебным контекстом. Мы становимся последователями своих внутренних императивов, добровольно подчиняя менее важные дела тем, которые рождают в нашей душе пылкое «да!». Вместо «контроля» мы фокусируемся на «высвобождении».

Ключ к мотивации — мотив. То есть *зачем*. Это и есть то глубинное «да!», внутри нас, благодаря которому легко сказать «нет» менее важному.

ХАРАКТЕРИСТИКИ МОБИЛИЗУЮЩЕЙ ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ

Имея возможность ознакомиться с сотнями вариантов формулировок миссий, написанных людьми из разных уголков земного шара, мы ощутили на себе, какое это волнующее переживание — так ясно видеть внутреннюю жизнь других людей. Читая каждую миссию, мы словно ступаем по священной земле.

Разнообразие версий просто невероятно. Заявления о миссии варьируются от нескольких строк до нескольких страниц. Некоторые из них выражены в стихах, в музыке, в произведениях изобразительного искусства. И каждое персональное видение совершенно уникально.

Но одним из главных свидетельств реальности существования принципов «истинного севера» служит отражение основных законов жизни практически во всех этих заявлениях о миссии. Фундаментальные принципы и признание четырех потребностей и способностей — жить, любить, учиться и оставить наследие — 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 «истинный север».

Кроме того, формулировки миссий, оказавшиеся наиболее мобилизующими, вселяющими особую энергию, имеют еще и некоторые общие характеристики. Возможно, приведенный ниже список окажется полезным для вас при написании вами своих положений миссии или оценке той, которую вы уже сочинили.

Мобилизующая формулировка миссии:

- 1) раскрывает все самое глубокое и самое лучшее, что есть в нас. Это обеспечивает ее прочную связь с нашей внутренней жизнью;
- 2) отражает наши уникальные дарования и способность внести вклад;
- 3) трансцендентна. 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. Включает в себя физическое, социальное, интеллектуальное и духовное измерения;

5) основывается на принципах, обеспечивающих качество жизни. И цели, и средства ее базируются на принципах «истинного севера»;

6) имеет дело как с видением, так и с основанными на принципах ценностями. Недостаточно иметь ценности без видения: мы хотим быть хорошими, но мы хотим быть хорошими для чего-то. С другой стороны, видение без ценностей способно породить очередного Гитлера. Мобилизующая формулировка миссии учитывает и характер, и компетентность, и то, кем мы хотим быть в жизни и чем хотим заниматься;

7) учитывает все значительные роли, которые мы играем в жизни. 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 душу.

Изложение миссии с такими характеристиками будет обладать полнотой, глубиной и фундаментом из принципов, необходимыми, чтобы мобилизовать вас. На тот случай, если вам понадобится более конкретная помощь для формулирования своей миссии, в приложение А к этой книге включены подробные упражнения, инструкции и примеры.

ОТ МИССИИ К ЖИЗНИ

Даже имея такой мощный письменный документ, важно понимать, что миссию нельзя применить к конкретным моментам жизни без еженедельной «культивации» — размышлений о ней, запоминания, запечатления в уме и сердце, периодического пересмотра и использования ее в качестве основы для организации квадранта II. Во время ежегодного отпуска полезно пересматривать и обновлять свои положения миссии.

К сожалению, многие люди, взирающие на жизнь сквозь парадигму продуктивности, склонны относиться к написанию формулировки миссии как к очередному пункту из списка намеченных дел, который просто нужно выполнить, пометить галочкой и забыть. Вот что нам рассказала одна женщина:

Я написала свою формулировку миссии и была очень довольна ею. Но потом я внесла ее в свой органайзер и вычеркнула 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 заботилась о том, что хотела бы 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 формулировку миссии. Я не заглядывала туда ни разу за все время, пока мы строили дом.

Прочитав свое изложение миссии, я вдруг поняла, что в нем нет ничего материалистического. Все пункты касались того, кем «быть»: хочу быть хорошим человеком... хочу быть достойным примером для подражания... в будущем 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, я стану счастливой. Но теперь я смотрела на все вокруг и понимала, что не стала такой, какой хотела стать.

Мобилизующее заявление о миссии — это не то, что нужно сделать и забыть. Чтобы стать мобилизующим, это должен быть живой документ, часть самой нашей природы, чтобы те критерии, которые мы закладываем в него, находились и в нас самих, в самом образе нашей повседневной жизни. Вот рассказ другого человека:

Вскоре после того, как я изложил свою миссию в письменном виде, случилось так, что мы с женой поссорились с 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 болезненно переживали этот разрыв в течение двух месяцев. Мы то и дело оказывались в ситуациях, когда, встречаясь с ними в компании общих знакомых, 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 между нами.

Однажды вечером я возвращался с работы домой, и вдруг меня осенило. Я спросил себя, гармонирует ли мое поведение в сложившихся обстоятельствах с моей миссией 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 соответствовало моей миссии, и в то же самое мгновение (знаю, что это может звучать странно) — я освободился от чувства вины и душевной боли. Я понял, что мне нужно было лишь по-настоящему осознать случившееся и извлечь из этого опыта урок. В тот момент я смог приложить свою миссию к конкретной проблеме и сказать: «Вот в чем моя миссия и вот какой путь я выбрал в данной ситуации». Я ехал домой, мысленно проектируя мост, который я построю через пропасть. Именно в тот момент моя миссия стала для меня реальностью.

На следующий день я отправился к своему другу и сказал, 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 полноценно пообщаться и обсудить разделившие 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 важной и реальной порой может быть миссия. Она ожила в тот момент. Она стала живым документом.

Результаты этого опыта я перенес на другие ситуации 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 приоритетности главных вещей. Я сумел сделать формулировку миссии прозрачной калькой, которую мог накладывать на любую ситуацию и после этого решать, как мне следует реагировать.

Большинство людей, вдохновленных изложением своей миссии, говорят, что наступает момент, когда сформулированные положения «оживают». Они становятся хозяевами. Миссия начинает быть их принадлежностью. Устанавливается важнейшая связь между миссией и конкретным моментом жизни. Потом, по мере того как мы подпитываем и культивируем формулировку миссии, она становится важнейшим фактором

влияния на наши повседневные решения.

НАСЛЕДИЕ ВИДЕНИЯ

Создание и реализация мобилизующего заявления о миссии 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. Видение — это фундаментальная сила, направляющая все остальное в нашей жизни. Оно наполняет нас ощущением того уникального вклада, который только мы можем внести. Оно позволяет нам ставить на первое место главные вещи, ставить компас впереди часов, живых людей — впереди вещей и распорядка дня. Создание и освоение мобилизующего заявления о миссии одна из важнейших инвестиций в квадрант II, которую 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, — видение. То, какими наши дети и другие люди увидят себя и свое будущее, имеет огромное значение для качества жизни нас всех.

ЦЕЛИ КВАДРАНТА II, РАЗВИВАЮЩИЕ СТРАСТЬ ВИДЕНИЯ

Каждый день выделяйте время в квадранте II для развития 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 работы над заявлением о миссии (приложение А) и написания своей формулировки.

Планируйте время для оценки и анализа своих нынешних положений миссии.

Выучите свою формулировку миссии на память.

Каждый день ставьте перед собой цель «затачивать пилу» для визуализации собственной жизни в соответствии со своим заявлением о миссии.

Каждую неделю перед очередным сеансом планирования анализируйте свою миссию.

Записывайте в дневнике, как на ваши переживания и решения влияет ваша миссия.

Прочитайте формулировки миссии, 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, сформулировать миссию. Помогите им развивать видение.

Примечания

1 Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), pp. 164–166. (В. Франкл. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.)

2 Benjamin Singer, «The Future-Focused Role-Image,» in Alvin Toffler, *Learning for Tomorrow: The Role of the Future in Education* (New York: Random House, 1974), pp. 19–32.

3 Andrew Campbell and Laura L. Nash, *A Sense of Mission* (New York: Addison-Wesley, 1990), see especially chapter 3.

4 Fred Polak, *The Image of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1972).

5 Фразу приписывают видному социологу Эмилю Дюркгейму.

6 Eknath Easwaran, *Gandhi, the Man*, 2nd Edition. Nilgin Press, 1978, p. 145.

7 Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), p. 172.

8 Фраза приписывается писателю и социальному реформатору IX в. Уильяму Эллери Ченнингу.

9 Эту цитату, приписываемую сэру Лоренсу Ван дер Посту, писателю, солдату, создателю фильмов, предоставил нам наш сотрудник в ЮАР.

Глава 6. БАЛАНС РОЛЕЙ

Баланс это не «или/или», это «и/и».

Вероятно, самые глубокие и частые проблемы в сфере тайм-менеджмента, о которых мы слышим, относятся к дисбалансу.

Многие люди, познавшие опыт составления заявления о миссии, приходят к печальному открытию, что многими важными вещами в своей жизни они пренебрегали. Они понимают, что потратили огромное количество времени и энергии 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 лучше осознают разнообразие своих ролей, но чувствуют, что разрываются между ними. Их роли словно 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 можно рассчитывать на повышение по службе, если не приходить на работу раньше времени, не задерживаться допоздна и не работать 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. О каком качестве жизни можно говорить, если нет возможности проводить время с теми, кого любишь больше всех?

Точно так же я хочу быть хорошим соседом и участвовать в общественных делах. И еще мне необходимо какое-то личное время: сделать зарядку, почитать, да просто подумать немного в одиночестве.

Ярываюсь на части между разными делами — и все они важны! Можно ли справиться с этой проблемой?

Особенно часто упоминается конфликт между работой и семьей. И обычно источник боли кроется в отношениях и недостатке личностного развития. Люди говорят: «Я не успеваю каждый день уделять внимание всем сферам своей жизни. И многие важные дела остаются несделанными. Чем больше я стараюсь успеть, тем больший дисбаланс ощущаю».

Если вы видели фильм «Малыш-каратист» (The Karate Kid), вы, может быть, помните сцену на море, где старый Мияги учит своего ученика

Дэниела держать равновесие под напором морских волн. 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 «истинного севера». Мы видим его проявления во всем, что нас окружает, — равновесие природы, торговый баланс, баланс сил, сбалансированное питание. Легче всего убедиться в неоспоримости этого, как и любого другого принципа, если представить себе последствия его противоположности — жизни в дисбалансе. Инфекция внутреннего уха, из-за которого страдает вестибулярный аппарат, потеря равновесия в спортивном состязании или, наконец, дискомфорт несбалансированной жизни — все это свидетельства важности данного принципа.

Но что способствует жизненному балансу? Нужно ли еще быстрее мчаться, чтобы не упустить очередную точку опоры? Или есть какой-то другой, более эффективный способ, который окажет мощное воздействие на те результаты, которых мы добиваемся в жизни?

Найдите минутку и еще раз просмотрите те роли, которые вы выписали, когда мы рассматривали процесс организации квадранта II.

Как вы воспринимаете эти роли? Многие представители западного мира с ранних лет запрограммированы на то, чтобы воспринимать свои роли как отдельные «отсеки» жизни. В школе мы изучаем отдельные предметы, и по ним 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 на работе мы воспринимаем отдельно от домашней роли и не связываем их с такими ролями, как личностное развитие или служение обществу. Таким образом, мы мыслим в категориях «или/или», фокусируясь то на одной роли, то на другой.

Такая дробность отражается и на характере человека. На работе это один человек, дома совсем другой. То, чем мы занимаемся в своей личной жизни, обособлено от того, что мы делаем в общественной жизни.

В своей книге «Необученное мышление» (The Unschooled Mind) Говард Гарднер показывает влияние такого дробного мышления¹. 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 провалятся! Они не могут делать это. Они не способны

мыслить вне установленных границ.

Проблема в том, как мы воспринимаем проблему. Разделение жизни на части построено на иллюзии, а попытка жить на основе иллюзий требует невероятного напряжения.

На самом деле все наши роли тесно связаны в неделимое целое; это живая экосистема, где каждая часть влияет на все остальные. Как говорил Ганди, «человек не может действовать правильно в одной сфере жизни, и неправильно в другой. Жизнь — неделимое целое»².

Холистическая парадигма лежит в основе восточной мудрости, где баланс считается необходимым для жизни и здоровья.

Врач Дэвид Айзенберг, получивший образование в Китае, пишет:

«Мы [на западе] 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 вместе с собой не только биохимию, но также семью, взаимоотношения, эмоции, характер. Различия медицинских терминов для ума и тела — абстракции. Каждый пациент — это человек в целом, и чтобы помочь ему, в идеале мы должны принимать во внимание все эти аспекты — баланс жизни пациента»³.

Суть холистической парадигмы баланса хорошо передают слова учения суфистов: «Ты думаешь, что, если ты понимаешь *один*, ты должен понимать и *два*, потому что один и один составляют два. Но ты должен еще понимать.»⁴

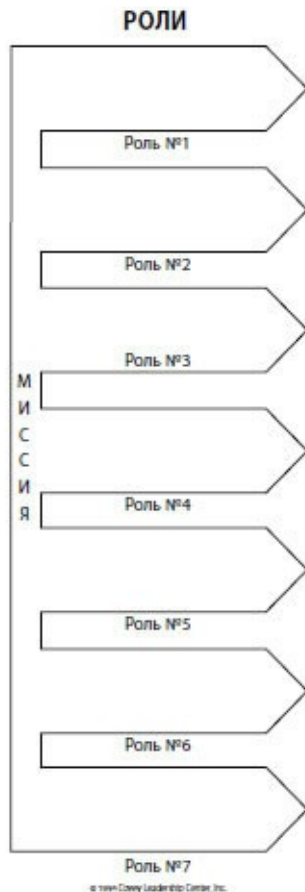
Начиная применять эту парадигму в личной жизни, мы осознаем, что жизненный баланс — это не бег от одного «участка» к другому; это динамичное равновесие, синергическое взаимодействие всех частей внутри связного целого. Баланс — это не «или/или», это «и/и».

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, раздвоение личности. 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, убирается в гараже и ходит в церковь. Все, что в нас есть, проявляется в каждой из

наших жизненных ролей.

А характеристики человека во многом определяют его способности. Хотя разные роли могут требовать разных знаний и умений, принципы «истинного севера» наделяют нас основными способностями 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, применимы и в домашней жизни, и в воспитании детей. Мы были потрясены, обнаружив, что те же принципы, которыми руководствуются ответственные и компетентные работники, могут быть использованы для того, чтобы приучить четырехлетнего ребенка наводить порядок в своей комнате.

Мы 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 доверие лежит в основе эффективной корпоративной синергии, а целостность —

необходимая предпосылка долговременного корпоративного влияния.

Когда мы сосредоточились на принципах, наши разные жизненные роли перестали быть для нас частями, на которые делится наша жизнь. Они стали направлениями применения универсальных принципов, помогли нам увидеть, как много в жизни возможностей и сфер реализации одних и тех же принципов.

Синергия ролей экономит огромное количество времени и сил для принятия решений. Принцип проактивности, например, — принятие на себя личной ответственности за собственную жизнь — применим при решении проблем с рассерженной супругой или взбунтовавшимся сыном-подростком точно так же, 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 добровольных общественных организациях.

Эта синергия позволяет нам взглянуть на свои роли с позиций 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 воспитывать детей, может преодолеть болезненное препятствие «или дети, или карьера». Ее наполняет энергией и счастьем видение роли материнства как важного общественного служения. При этом она развивает свой характер и компетентность, что позволяет ей лучше справляться и с другими своими ролями.

Ребекка. Меня возмущает, когда порицают женщин выбравших путь материнства. Создается впечатление, что общество считает воспитание детей менее ценной деятельностью, нежели работу на конвейере.

Женщина, которая предпочитает полностью посвятить себя материнству и делает это повинаясь чувству собственного предназначения, очень активна в этой роли. Она осознает ценность своих усилий по формированию характера будущих лидеров общества, и при этом она развивает в себе компетентность и характер 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. Дело не в способностях, а в выборе способа приносить пользу.

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 достаточного количества творческой энергии. Но те женщины, которые относятся к материнству как к важнейшей роли, и с другими ролями справляются превосходно.

Отход от мышления в духе «или/или» становится критически важным для современных организаций. Наше сегментированное общество не торопится признать умения компетентных домохозяек и использовать их на рынке труда — и от этого само же страдает. Современные исследования показывают, что так называемые женские качества (успешно реализуемые в материнстве, — это именно то, что требуется для эффективного управления в условиях новых демократических культур наших организаций⁵. Но почему мы до сих пор этого не замечали?

Еще в V веке до н.э. Ксенофан писал, как был возмущен профессиональный военный Никомахид, когда вместо него военачальником назначили другого на том основании, что тот отлично справлялся с домашним хозяйством и хором. Сократ высказался по этому поводу так: «Человек может управлять чем угодно, если знает, что для этого нужно, и способен обеспечить это, возглавляет ли он хор, семью, город или армию... Не следует поэтому пренебрегать человеком, который успешно управляет домашним хозяйством, ведь управление личными делами отличается от управления общественными делами только масштабом»⁶.

Когда мы воспринимаем свои роли как отдельные части жизни, мы вырабатываем в себе менталитет хроноса и недостаточности. Нам дано столько-то времени. Тратя его на одну роль, мы обделяем другую. Это схема «выиграл/проиграл»: одна роль выигрывает, другая проигрывает. Мы конкурируем сами с собой. Мы становимся жертвой самореализующегося пророчества и собираем свидетельства, оправдывающие то положение, в котором оказались. Но принципы наделяют нас менталитетом достаточности. Вокруг всего в достатке. Мы можем думать в духе «выиграл/выиграл» в отношении всех своих жизненных ролей, рассматривать их как части неразрывного целого.

ТРИ ПАРАДИГМЫ, УКРЕПЛЯЮЩИЕ БАЛАНС

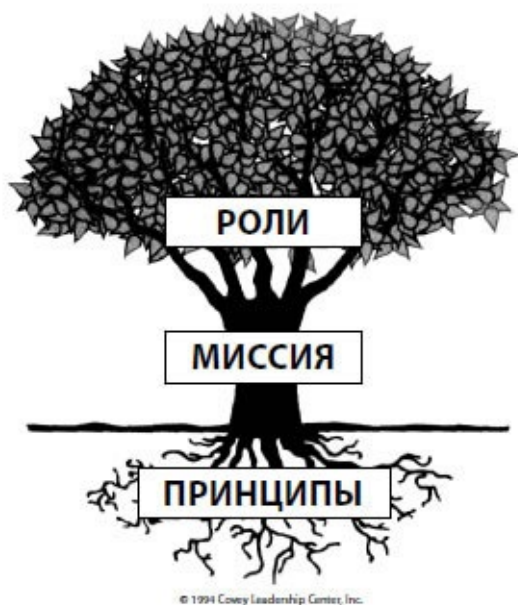
Большинство людей, в первый раз прошедших процесс организации квадранта II, рассматривают свои роли как отличную возможность упорядочить информацию и свои задачи. Но, извлекая некоторую пользу из этого нового взгляда на вещи, можно добиться гораздо большего, глубже постигнув свои роли, способствующие достижению синергии и баланса в

нашей жизни. Более глубокому пониманию ролей способствуют следующие три фундаментальные парадигмы.

1. Наши «естественные» роли произрастают из нашей миссии

Откуда берутся наши роли? Если мы не постарались как следует поискать их в своей внутренней жизни, они, скорее всего, представляют собой комбинацию наших смутных самоощущений и отражения в социальном зеркале.

Но если мы отдаем должное этому вопросу, мы можем видеть, что наши роли подобны ветвям живого дерева. Они естественным образом вырастают из общего ствола — нашей миссии, уникальной реализации наших потребностей и способностей — и из общих корней — принципов, обеспечивающих питание дерева и жизнь. Наши роли становятся каналами, направляющими нашу жизнь, любовь, познание и создание наследия.



Тесная связь с видением придает нашим ролям страсть и энергию. Например, когда родители проникаются уникальностью своей роли, осознают потрясающую возможность содействовать росту и развитию новой жизни и через эту новую жизнь влиять и на следующие поколения, они обретают энергию и свободу для избавления от плохих сценариев, ненужного багажа и слабостей прежних поколений. Они осуществляют уже функцию *перехода*, а не *передачи*. Чувство наследия позволяет им относиться к себе трансформационным, а не транзакционным образом.

В то же время роли, оторванные от потребностей, принципов и миссии — работа, не имеющая иного смысла, кроме экономического; отношения,

основанные на иллюзиях, а не на принципах; общественное служение, базирующееся на ожиданиях окружающих, а не внутренних убеждениях, — не обладают устойчивой силой, поскольку не затрагивают наше глубинное пылкое «да!».

Каждая роль жизненно важна. Успехом в одной роли нельзя оправдать неудачу в другой. Успех в бизнесе не оправдывает распад семьи; успех в общественной жизни 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 свою жену вместе пообедать где-нибудь в ресторане. А ведь отношения с ней — одна из самых важных составляющих моей жизни.

Когда я перешел на составление недельных планов, мы стали часто обедать вместе, и это очень сблизило нас. Наше общение поднялось на новый уровень, и это открыло мне глаза на то, что я был недостаточно хорошим мужем и во многих других отношениях. Уверен, что теперь, каждую неделю анализируя роль мужа, я становлюсь гораздо лучше.

Еженедельное записывание ролей помогает нам помнить обо всех важнейших аспектах нашей жизни и уделять им достаточное внимание. Но это не значит, что мы обязаны еженедельно ставить по каждой роли какую-то цель и уделять время всем ролям. Роли не всегда повторяются из недели в неделю. Баланс самой природы учит нас принципу своевременности. В жизни бывают ситуации, когда балансом становится дисбаланс, когда, сфокусировавшись на ближайших целях, мы способствуем реализации миссии всей нашей жизни.

Когда у женщины рождается ребенок, она тратит на него все свое время. Это может показаться перекосом, нарушением баланса. Но взгляд на жизнь с точки зрения вечности — понимание, что баланс означает жить, любить, учиться и оставить наследие — придает контекст и смысл 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 случаи, когда кратковременный дисбаланс способствует долгосрочному балансу. Бывают времена, когда 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 существенно повлиять на жизни окружающих вас людей — супруги, детей, сослуживцев, общества в целом. В ситуациях умышленного дисбаланса некоторые предпочитают ограничивать себя исполнением одной-двух ролей в течение недели, это помогает лучше сосредоточиться на выбранных направлениях. Другие предпочитают видеть все свои роли перед собой, чтобы ощущать контекст, даже если они не ставят целей по большинству из них.

Принимая любое решение, касающееся жизненного баланса, важно не терять связи с голосом совести. Поскольку мы живем в обществе, где основное внимание уделяется тому, что человек *делает*, а не тому, кто он *есть*, легко утратить баланс, склонившись к тому, что уже не отвечает ни нашей миссии, ни принципам. И тогда нас начинает направлять срочность, а не миссия.

Вот что пишет 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 записать ее для этой книги.

Проблемы, однако, возникают, когда я — как любой из нас — продолжаю работать по инерции, забывая сбросить скорость после того, как всплеск адреналина уже сделал свое дело»⁷.

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

«Мудрость идет от <...> баланса. Трудоголики — это очень умные, интересные, часто остроумные и очаровательные люди, но им не хватает 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 глубинное внутри вас может ответить: “Да!”»⁸.

Мы знали людей, достигших головокружительных успехов в карьере, которые отказались от всего достигнутого, чтобы сосредоточить внимание на сыне или дочери, пристрастившихся к наркотикам. Мы знакомы с людьми, чьи доходы исчислялись шести- и семизначными цифрами, но они добровольно уходили в отставку, чтобы тренировать футбольную команду, собранную из соседских ребятишек. 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 вела миссия. Они поддерживали постоянную связь со своей внутренней жизнью.

Женщина, которой, похоже, удалось создать такую связь, делится опытом:

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 пыталась 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 на мой счет строили планы, которые я не смогу осуществить». Это было очень болезненно.

Я обнаружила внутри себя надежный якорь, который внес в мою жизнь чувство безопасности; я поняла, что могу гораздо больше 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 равновесие.

Если, 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, меня очень смущало, что, как я думала, 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 приложения сил была семья. Я считала своей миссией всегда быть при муже и детях и на этом основывала все свои решения. Но я чувствовала также, что 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, чего не смогу делать для своей семьи, если приму решение писать книгу. У меня трое несовершеннолетних детей, и мне нужно помогать им заниматься музыкой и делать уроки, отвозить их в школу, кормить и выслушивать их. У меня есть еще и взрослые дети, которые живут неподалеку; и с ними я тоже должна поддерживать связь. Я испытывала боль, сознавая, что на некоторое время мне придется отказаться от некоторых из этих дел.

Какое-то время нам с Роджером удавалось и писать, и заботиться о детях, живущих вместе с нами. В отношении музыкальных занятий и доставки детей в школу и обратно нам очень помогали наши с Роджером родители. Но настоящий прорыв произошел, когда нам удалось достичь синергии между этим проектом и потребностью наших детей оставить свой след в жизни. Наша семейная миссия содержит, в частности, такой пункт: «мудро распоряжаться своим временем, талантами и ресурсами во благо другим людям». Когда мы посвятили детей в цель 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 дети проявили готовность 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 миссии, видении и принципах, «баланс» — это больше, чем вопрос выделения времени на разные участки жизни. Баланс подразумевает жизнь, любовь, познание и создание наследия, а наши роли — это каналы, направляющие нас на этом пути.

2. Всякая роль — это ответственность

Природа учит нас более широкому взаимозависимому равновесию. Так, дерево представляет собой часть огромной экосистемы. Его благополучие влияет на состояние других живых организмов, окружающих

его, и наоборот. Существование этой взаимозависимости показывает, как важно признать, что каждая роль — это ответственность.

Ответственность — это доверие. Ответственный человек призван заботиться о доверенных ему вещах. Мы отвечаем за наше время, наши таланты и наши ресурсы. Мы несем ответственность за разные дела на работе и дома.

Ответственность подразумевает необходимость держать ответ перед людьми или силами, которые выше нас. Считаем ли мы, что это Создатель, будущие поколения или общество в целом, — это идея, время которой пришло, которая требует самого пристального внимания. Эта идея находит отражение в нашем внимании к таким важным вопросам, 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, что мы можем безнаказанно уничтожать или неправильно использовать ресурсы, иллюзорно. Последствия наших действий влияют на качество жизни будущих поколений.

РОЛИ	люди
Роль №1	
Роль №2	
Роль №3	
Роль №4	
Роль №5	
Роль №6	
Роль №7	

МИССИЯ

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Ответственности не избежать. Так или иначе, мы отвечаем за то влияние, которое оказывает на других наша жизнь. От того, как мы распоряжаемся всем, чем обладаем — деньгами, собственностью,

талантами, даже временем, — зависит наследие, которое мы оставляем после себя потомкам. И какими бы ни были наши сценарии, мы способны реализовать свои уникальные дарования и выбрать для себя, за что мы хотим нести ответственность. Мы не должны 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 ответственности и определить, перед кем вы ощущаете себя подотчетными в каждой роли.

В разделе III мы глубже разберемся, как создать с окружающими соглашения об ответственности, наиболее полно отражающее взаимозависимую природу наших ролей.

3. Каждая роль включает 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).

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

Осознание важности социального аспекта учит нас 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 справляться с ребенком, не желающим делать уроки. А мать семейства, воспринимающая свою роль через призму любви и заботы о домочадцах, радуется всякой возможности чему-нибудь научить своего ребенка.

Зная о социальном измерении каждой роли, мы развиваем отношения, ориентированные на людей, а не на задачи. Это способствует развитию глубоких и приносящих удовлетворение отношений с теми, кто окружает

нас дома и на работе.

Каждая роль имеет также интеллектуальное измерение: познание, рост, развитие понимания и усвоение новых навыков. Эффективность каждой роли в значительной мере определяется балансом между непосредственным выполнением и развитием, между производством (П) и развитием нашей способности производить (СП).

Интеллектуальный аспект роли мы наблюдаем на примере руководителя, который изучает возможности повышения эффективности своей работы на специальном семинаре. Мы наблюдаем его, когда учитель посещает курсы повышения квалификации. Когда родители читают книги или ходят на занятия, посвященные воспитанию детей.

При подходе к жизни как к единому целому баланс П/СП подразумевает наше постоянное обновление во всех четырех измерениях. Если не жалеть времени на физические упражнения, чтение, установление связи со своим внутренним миром, развиваются характер, компетентность, энергия и мудрость, необходимые для каждой из жизненных ролей.

ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II УКРЕПЛЯЕТ БАЛАНС

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

Первичный баланс — это внутренняя сбалансированность 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, познание и создание наследия соединяются в одно целое.

Вторичный баланс заключен в наших ролях. Это синергетический баланс — переходящий порой в периодический дисбаланс, — когда части, взаимодействуя, порождают большее, чем сумма частей, целое.

Баланс П/СП — это равновесие между развитием и исполнением, позволяющее нам эффективнее наращивать наши производительные способности.

Посмотрим, как организация квадранта II укрепляет баланс в нашей жизни и вносит в нее изобилие.

Обращаясь каждую неделю к своей миссии, мы не даем ослабеть страсти и видению перспективы. Мы фокусируемся на фундаментальном внутреннем балансе физического, социального, умственного и духовного измерений, который придает смысл внешнему балансу нашей жизни.

Анализируя свои роли, мы воспринимаем их как направления, по которым мы можем реализовать свою миссию. При этом наряду с физическим измерением мы видим также социальное, интеллектуальное и

духовное. Мы ищем возможности добиться синергии между ними, а также связи с потребностями и способностями других людей.

Первая роль на странице еженедельника, связанная с «затачиванием пилы», — единственная напечатанная заранее. Для всех остальных ролей оставлены пустые места. Это обусловлено тем, что «затачивание пилы» — это наша персональная СП-роль. Она напоминает нам, чтобы, занимаясь «пилкой», мы не забывали «затачивать пилу». Эта роль помогает ежедневно обновлять каждое из четырех измерений и развивать характер, компетентность, энергию и 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 мысленным ассоциациям.

В своем органайзере 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 ролью, которая включает занятия домашним хозяйством. 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, занесите эту информацию в раздел, соответствующий одной из общественных ролей. Записи о дне рождения супруги, размерах детской обуви или графике вакцинации собаки отнесите к семейной роли.

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

Когда быстрый доступ к старым записям становится ненужным, вы можете перенести их в архив, организованный с учетом ваших ролей. Профессиональную информацию можно собирать в скоросшивателях, соответствующих вашим профессиональным ролям. Для каждой роли может быть выделена отдельная папка, в которой, в свою очередь, могут быть файлы с конкретизированной информацией. Аналогично проекты, осуществляемые вами в настоящее время, тоже можно организовать по ролям и по мере завершения переносить в архив. Семейную информацию,

например, идеи подарков, размеры одежды или заметки по поводу воспитательных задач можно держать в папках или непосредственно в еженедельнике напротив соответствующей роли. Ваши собственные планы личностного 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 согласуется с процессом мышления человека. Нередко попытки следовать изолированным системам организации информации, разработанным кем-то другим, только портят все дело, разве что случайным образом ваши точки координат совпадают с системой представлений тех, кто разрабатывал систему.

Упорядочение информации по ролям концентрирует внимание 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 в сравнении с изложенным в заявлении о миссии. Создание заявления о миссии или соглашения об ответственности для конкретной роли обеспечивает такое описание и 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 соглашение, касающееся ваших профессиональных ролей. Подробнее общие взгляды и соглашения об ответственности мы обсудим в главе 12. Такие соглашения всегда будут под рукой для просмотра и анализа, если выписать их в еженедельнике напротив соответствующей роли.

БАЛАНС ВЕДЕТ К ИЗОБИЛИЮ

Холистический подход к балансу и ролям позволяет нам преодолеть привычные ограничения, диктуемые хроносом. С точки зрения хроноса, мы осознаем свои роли как фрагменты жизни, конфликтующие и конкурирующие за наше время и энергию. Эта парадигма порождает менталитет недостаточности. Время ограничено. Мы можем успеть сделать либо то, либо другое. Все сделать невозможно.

Но холистические парадигмы, о которых мы ведем здесь речь,

позволяют нам взглянуть на свои роли через призму «и/и». Мы видим глубокую связь между своими жизненными ролями и невероятными возможностями для синергии. Это порождает менталитет достаточности. 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 свое заявление о миссии и свои роли, чтобы удостовериться, что ваши роли 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 ответственности. В этом вам может пригодиться схема приведенная выше.

Организируйте свой еженедельник с учетом ролей.

Организируйте свой архив или компьютерные файлы с учетом ролей.

Работайте над заявлением о миссии или соглашениями об ответственности по каждой из своих ролей.

Примечания

1 Howard Gardner, *The Unschooled Mind: How Children Think and How Schools Should Teach* (New York: Basic Books, 1991), pp. 3–6.

2 Eknath Easwaran, *Gandhi, the Man*, 2nd Edition. Nilgin Press, 1978, p. 145.

3 Цит. по: Bill Moyers, *Healing and the Mind*. (New York: Doubleday, 1993), p. 310.

4 Цит. по: Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992), p. 9.

5 См. Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Doubleday, 1990); John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: William Morrow, 1990).

6 Xenophon, *Memorabilia and Oeconomicus*, trans. E. C. Marchant, The Loeb Classical Library ed. (Cambridge: Harvard University Press, n.d.), pp. 186–187.

7 Carol Orsborn, *Inner Excellence: Spiritual Principles of Life-Driven Business* (San Rafael, CA: New World Library, 1992), pp. 27–28.

8 Barbara Killinger, *Workaholics: The Respectable Addicts* (New York: Simon & Schuster, 1991), p. 115.

Глава 7. СИЛА ЦЕЛЕЙ

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

Одно из самых распространенных представлений в литературе, посвященной самосовершенствованию и менеджменту, — 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 в духе «помоги себе сам» возносят хвалу добродетелям «измеримых, конкретных и привязанных к времени» целей.

Постановка целей — безусловно, мощный процесс. Он основан на принципе фокуса, позволяющего сосредотачивать рассеянные солнечные лучи в энергию, способную разжечь огонь. Это проявление творческого воображения и независимой воли. Это превращение далекой перспективы в конкретные дела. Это общий знаменатель успеха для отдельных людей и организаций.

Но, несмотря на очевидную ценность целей, наш опыт неоднозначен, и мы испытываем смешанные чувства в отношении них. Одни люди могут ставить героические цели, проявлять невероятную дисциплину и достигать их любой ценой. Другие не могут продержаться и двух дней, пообещав себе не есть сладкого. Одни люди воспринимают цели как главный фактор, определяющий судьбы личностей и наций. Другие видят в них витание в облаках, поверхностность, идеализм, отсутствие связи с «реальным» миром. Некоторые из нас не отступают от своих целей ни при каких обстоятельствах. 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 прекратить самоистязания, как только становится понятно, что ничего не выходит.

ДВЕ БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ

В постановке целей есть две основные болевые точки: 1) удар, который получают наши цельность и мужество, когда мы не достигаем своих целей, и 2) порой сокрушительные результаты, 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 ставим цель и достигаем ее, мы вносим средства на этот счет. Мы становимся более уверенными в собственной надежности, в способности выполнять обещания, данные себе и другим. Положительный баланс на этом счете — важный источник силы и безопасности.

Но когда мы не достигаем своих целей, мы снимаем накопления со счета, и это становится источником душевной боли. Частые утечки средств со временем приводят к тому, что мы теряем уверенность в своей способности держать слово перед собой и другими. Мы становимся циничными, мы оправдываем себя, и такое отношение лишает нас энергии, необходимой, чтобы ставить и достигать значимых целей. А 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. Мы добрались до реки, через которую предстояло перебраться, держась за канат. Мы были измучены, целые сутки провели без еды и воды, но знали, что за этой бурной рекой шириной в 13 метров нас ждет завтрак. Как одному из руководителей группы мне пришлось пойти первым. Начал я играючи и откровенно работая на публику. Но, добравшись до середины реки, почувствовал, что силы уходят. Я перепробовал все известные мне приемы: брал в кулак всю свою волю, воображал, что я уже на другом берегу и принимаюсь за еду, — но наступил момент, когда я уже боялся оторвать руку от каната, чтобы двигаться дальше. Я не был уверен, что смогу другой рукой удерживать собственный вес.

На середине реки я упал на глазах студентов. У меня просто не было сил. Я повис на страховочном канате над бушующей водой. Студенты ликовали. «Погибели предшествует гордость, и падению — надменность» (**Притчи 16:18. — Прим. пер.**) 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 плохую физическую форму. Ее невозможно имитировать. Сила нужна, чтобы ставить героические цели, чтобы работать над хроническими проблемами, а не прибегать к быстродействующим средствам; чтобы придерживаться своих взглядов, когда общественное мнение обращено против вас.

Мы не достигаем своих целей по многим причинам. Иногда сами цели нереалистичны. Наши ожидания порой никак не связаны с самооценкой. Типичный пример — новогодние обещания. Мы почему-то надеемся, что изменим режим питания, начнем заниматься спортом, будем иначе относиться к окружающим только потому, что 31 декабря в календаре сменилось на 1 января. Это все равно, что ожидать, что ваш грудной ребенок в один день научится и ползать, и 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 нашей жизни появляется новый человек, мы неожиданно меняем взгляд на вещи. Если мы при этом продолжаем держаться за свои цели, то вместо того, чтобы служить нам, цели подчиняют нас. Но, отказываясь от них, мы часто испытываем дискомфорт или чувство вины из-за того, что не сдержали данное себе слово. Когда мы постоянно меняем свои цели или не достигаем их, нам трудно поддерживать положительное saldo на «личном счете цельности».

Лестница не у той стены

Серьезные проблемы могут вызвать не только недостигнутые цели, но порой и их достижение. 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 такой историей:

Несколько лет назад один человек 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: «Когда они возвращаются, они перестают молиться и делать уроки. Это для них просто вечеринка, которая длится целую неделю. Не бери детей с собой, если не собираешься помогать 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 — преступником. Семья распалась.

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

слишком дорого.

Когда какая-то одна цель всецело поглощает нас, мы уподобляемся лошади, которой шоры мешают видеть происходящее вокруг. Порой, упорно стремясь к поставленной цели, человек забывает о своем здоровье. Бывает и так, что его цели хорошо продуманы 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 ожидаемых результатов.

Ставя перед собой цель, мы обычно ждем, что ее достижение изменит к лучшему нашу жизнь. Но перемены нередко оказываются не в лучшую сторону. Мы можем добиться желаемого в одной жизненной сфере, но это отрицательно сказывается на других сферах. Сталкиваясь с реальными результатами, мы понимаем, как заблуждались.

В свете дилеммы «мы разочаровываемся, если действуем, и обречены, если бездействуем», стоит ли удивляться тому, что многие из нас не знают, как подступить к постановке целей.

Можно ли обрести эту силу, минуя проблемы? Накапливать «личный счет цельности», ставя перед собой достойные цели и регулярно их достигая? Знать, когда лучше отказаться от цели, когда стоит добиваться, а когда лучше всего реализовать цель частично, 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 — синергетическое 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 делаем все, чтобы ее достигнуть.

Мощь этих двух дарований потрясающая — это сила жизни, подчиненной цели, фундаментальный процесс сознательных изменений. Но лишь малая толика этой мощи доступна нам.

Указанный процесс постановки целей не учитывает силу двух других дарований:

совести — глубокой связи целей с миссией, потребностями и принципами;

самосознания — точного анализа наших способностей и состояния нашего «личного счета цельности».

Присмотримся к этим двум дарованиям и постараемся понять, как они могут вдохновить на постановку и достижение достойных целей.

Совесть настраивает на миссию и принципы

Совесть сильна тем, что она настраивает нас на миссию и принципы и указывает направление в момент выбора — в момент, когда мы ставим перед собой цель, когда сознательно принимаем решение сосредоточить свое время и энергию на конкретной цели. Что определяет наш выбор? Социальное зеркало, интересы окружающих, ценности, оторванные от фундаментальных принципов, потребностей и способностей? Или это внутренний огонь, немыслимый без принципов, связи с совестью и стремления принести пользу — внести свой вклад?

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

Чтобы обрести доступ к этой силе, задайте себе три вопроса: «что?», «зачем?» 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 строили свой выбор. 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.

Зачем?

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

В контексте миссии и видения «что» зачастую определяется легче, чем «зачем» и «как».

Роджер. Рассказав на недавнем семинаре о важности миссии и ролей, я спросил одного из участников, не согласится ли он пройти вместе со мной процедуру постановки целей перед всей группой. Он согласился. Тогда я сказал:

— *Отлично, выбирайте любую роль, какую пожелаете.*

— *Роль отца.*

— *Какую цель вы считаете самой важной в этой роли, чтобы поработать над ней?*

— *Улучшить отношения со своим четырнадцатилетним сыном.*

— *Зачем?*

— *Видите ли, наши отношения складываются не очень хорошо.*

— *Ну и зачем вам их улучшать?*

— *У него большие проблемы в школе. Он разрывается между учебой и друзьями и ведет себя весьма непродуктивно. Мне кажется, что очень важно быть рядом с ним в такой трудный период его жизни.*

— *Зачем?*

— *Чтобы помочь ему не сбиться с 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!*

Именно это и было написано на его лице. 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 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 сила и внутренний покой наполнили его душу.

Без этой глубокой связи мы идем по жизни, чувствуя себя обязанными достичь достаточного самоконтроля для достижения наших целей, выдержать до конца и доползти измученными и израненными до финишной черты. Когда нет связи с глубинными источниками энергии, убеждениями и с собственным опытом, мы действуем против себя, не знаем, зачем стремимся к той или иной цели, не знаем даже, хотим ли мы этого вообще. Обязательства, которые мы берем на себя в порыве энтузиазма, не обладают достаточной силой, чтобы поддерживать нас на пути к успешному достижению наших целей.

Ключ к мотивации — это мотив, т.е. «зачем». Он наделяет нас энергией, позволяющей выдержать трудные испытания. Он дает нам силу сказать «нет», потому что мы связаны с более важным для нас «да!».

Если цель не связана с глубинным »зачем», она может быть хорошей, но обычно она не лучшая. Мы должны поставить свою цель под сомнение. Если связь есть, мы должны выталкивать свои потаенные мысли и чувства наружу, пока не создадим открытый канал связи между страстью перспективы и целью. Чем крепче эта связь, тем сильнее и устойчивее мотивация.

Как?

Как я собираюсь делать это? Какие ключевые принципы наделяют меня достаточной для достижения моей цели силой? Какие стратегии я могу использовать, чтобы применить эти принципы?

Добившись согласования между «что» и «зачем», мы готовы обратиться к вопросу «как?». Выбор «как» зачастую сводится к выбору между большим или меньшим контролем мышления и управления. Если мы придерживаемся парадигмы контроля, то исходим из необходимости присматривать за людьми, от которых ждем хорошей работы. Исходя же из парадигмы большей свободы, мы предполагаем, что свобода действий, предоставление необходимых возможностей и поддержки, способствует раскрытию лучшего, что есть у людей внутри, и они могут вершить великие дела.

Наш взгляд на окружающих в смысле необходимости жесткого контроля обычно перекликается с нашим отношением к самим себе. Воспринимая мир через призму контроля, мы считаем, что должны держать себя в ежовых рукавицах, если хотим чего-либо добиться. Если же мы придерживаемся более либерального взгляда на вещи, мы видим важнейшую задачу лидерства в создании оптимальных условий для раскрытия внутренних способностей. Если при постановке целей мы ориентируемся на свой дар независимой воли — дисциплинируем себя, принуждаем себя делать что-то любой ценой, — это указывает на то, что нашей базовой парадигмой является парадигма контроля.

Роджер. Тогда я сказал:

— *Хорошо, а как вы собираетесь проявлять свою любовь?*

— *Не знаю. Наверное, буду стараться не упускать ни одного подходящего случая.*

— *Как еще?*

— *Буду стараться проводить с ним время.*

— *Как еще?*

Он вздохнул:

— 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.

Тогда мы завели разговор о принципах, которые он мог бы применить для улучшения отношений 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 он ни желал помочь своему сыну, его усилия останутся неэффективными, пока он будет продолжать строить отношения с ним на иллюзии возможности контроля из лучших побуждений, а не на реальном фундаменте принцип-центричного лидерства и любви.

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

«Увеличить объем 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 «зачем», участникам приходят на ум в первую очередь негативные экономические и внешние мотивы:

«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 усложнится, если ее 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 обслужил клиента».

«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 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 роль в бизнесе, 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 «истинного севера», которые кардинально меняют ситуацию. Мы обращаемся к принципам взаимозависимости — эмпатии, честности, обязательности, укрепления отношений. Мы рассматриваем принципы общего видения, соглашений в духе «выиграл/выиграл» и настройки систем. И скоро всем участникам становится очевидно, 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 соображениям — ключ к качеству жизни, и получить его поможет только сила просвещенной совести, которая направляет наше видение и миссию в соответствии с «истинным севером».

Самосознание помогает нам укреплять цельность

Наш кредит доверия не может превышать остатка на нашем «личном счете цельности». Поскольку цельность лежит в основе нашей уверенности в себе и доверия окружающих по отношению к нам, одно из величайших проявлений эффективности персонального лидерства состоит в проявлении заботы и мудрости в создании и поддержании положительного баланса на этом счете.

Мы делаем это 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 распоряжения этим счетом. Мы можем ставить перед собой завышенные цели, что превращает потенциальные поступления в огромные списания, когда мы не достигаем их. Мы можем ставить ничтожные цели, вкладывая крохи в сравнении с тем, что можно было вложить. Мы можем упускать возможности для вложений каждую неделю, каждый день и каждую минуту, занимаясь обвинениями в адрес обстоятельств или других людей, якобы мешающих нам достичь наших целей.

Самосознание предполагает абсолютную честность перед собой. Оно приходит, когда вы отвечаете на поставленные перед собой нелюбимые вопросы:

Я действительно хочу этого?

Готов ли я сделать для этого все?

Хватит ли мне сил?

Признаю ли я свою ответственность за собственный рост?

Устраивают ли меня посредственные результаты, когда я могу достичь совершенства?

Обвиняю ли я 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 развитии. 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 — это «ухо», позволяющее услышать голос совести. Оно помогает признать, что принципы не зависят от нас, понять бесплодность попыток стать законом для самих себя, стать скромными, готовыми развиваться и меняться, осознать, что в процессе постановки целей мы не всемогущи и не можем заранее все знать. Опираясь на самосознание, из множества возможных хороших дел, мы выбираем лучшее на данный момент и составляем план, как выполнить его наилучшим образом.

Но ситуация может измениться. Мы сами можем измениться. *И, не будучи открытыми к изменениям, мы не можем проявлять цельность.*

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 изменениями движет преимущественно срочность, настроение или давление извне, они могут удалять нас от лучшего. Если же изменения направляет наша миссия, совесть и принципы, они ведут нас к лучшему. Самосознание помогает понимать разницу между хорошим и лучшим и действовать на основе миссии, совести и принципов, значит, мы делаем значительные вложения на свой «личный счет цельности».

Цельность — это больше, чем готовность достичь цели любой ценой. Это целостность системы, интегрированный процесс, устанавливающий открытый контакт между миссией и текущим моментом.

КАК СТАВИТЬ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫЕ ЦЕЛИ И ДОСТИГАТЬ ИХ

Без принципов цели никогда не будут обладать достаточной энергией, чтобы привести к улучшению качества жизни. Если вы хотите сделать правильное дело и хотите сделать его по правильным мотивам, но не следуете правильным принципам, 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, синергетическое использование всех четырех человеческих дарований:

Совесть связывает нас со страстью видения, миссией и силой принципов.

С помощью творческого воображения мы представляем себе возможности и синергетические, креативные способы достижения своей

цели.

Самосознание помогает ставить реалистичные цели и оставаться открытыми к движимым совестью изменениям.

Благодаря независимой воле мы делаем целенаправленный 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 «возможных» дел и 3) постановку недельных целей.

1. Постановка долгосрочных и контекстных целей

Большинство людей находят полезным рассматривать недельные цели в контексте миссии и долгосрочных и среднесрочных целей. Но термины «долгосрочные» и «среднесрочные» ставят эти цели в рамки хроноса.

Хотя учет 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 персональное лидерство предполагает не только дальновидность, но и широту взглядов.

Если вы строите свои планы в соответствии с ролями, вы можете под каждой ролью в своем органайзере отвести страничку для контекстных ролей. Формат «что/зачем/как» позволяет эффективно описать эти цели. Например, контекстная цель в роли, связанной с «затачиванием пилы», могла бы иметь такой вид:

ЧТО:

Моя цель — иметь здоровое и тренированное тело.

ЗАЧЕМ:

Чтобы

обладать силой, выносливостью и хорошей внешностью, необходимыми для реализации моей миссии;

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. Четыре раза в неделю я буду по полчаса заниматься аэробикой, запишусь в баскетбольный клуб, буду спать семь часов в сутки, рано ложиться и рано вставать.

Связь между разумом и телом. Я буду позитивно думать о своем физическом здоровье и стремиться узнать больше о здоровом образе жизни, читая специальную литературу и посещая семинары.

Фокус. Я буду уделять внимание конкретным проблемам со здоровьем.

Этот формат «что/зачем/как» создает канал открытой связи между миссией, принципами и целями. Готовясь к постановке целей на следующую неделю, вы можете анализировать эти контекстные цели, чтобы мгновенно включать эту связь и выбирать те действия, которые приблизят вас к ним.

Такой взгляд на цель углубляет понимание взаимосвязанности наших жизней. Хотя данная цель может рассматриваться как физическая и записываться под ролью, связанной с «затачиванием 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 — в развитии цельности и силы характера. Интеллектуальное измерение — изучение здорового образа жизни, позитивное мышление и уменьшение стресса — оказывает мощное воздействие на эффективность этой «физической» цели. Занятия физкультурой всей семьей или с друзьями, 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 достаточности и позволяет достигать мощной синергии всех наших целей.

2. Список «возможных» дел

Говоря о целях, нельзя не упомянуть об одной проблеме. Нередко, читая книгу, принимая участие в семинаре или беседуя с кем-то, мы смутно ощущаем желание сделать что-то, связанное с этим опытом. 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 чем-то, что мы еще не сделали. Или мы записываем ее в свой общий список намеченных дел, который имеет свойство наполняться быстрее, чем мы успеваем 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

«возможных» дел, которые вы, возможно, когда-нибудь захотите сделать. Когда вас озаряет какая-то идея, внесите ее в список «возможных» дел 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. *Возможно*, вы сделаете это, а возможно, и нет. Это просто узелок на память. Вашей цельности ничто не угрожает.

Составление списка возможных дел 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/зачем/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 бы самое позитивное влияние на мою жизнь?

Ответ на этот вопрос приходит к нам в форме ощущения или впечатления при анализе своей миссии и ролей. Один человек поделился собственным опытом на этот счет:

При еженедельном анализе ролей у меня часто возникает ощущение, что я должен сделать что-то определенное, особенно в роли отца. Мне приходят на ум какие-то идеи в отношении каждого из моих детей. Я лучше понимаю индивидуальные потребности 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 возможных дел 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 характеристик эффективных целей на неделю:

1. **Ими движет совесть.** Эффективная цель гармонирует с нашими внутренними императивами. Это не реакция на срочность. Это не отражение социального зеркала. Это то, что мы в глубине души считаем необходимым и гармонирующим с нашей миссией и принципами «истинного 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 наша мудрость подсказывает нам не ставить целей по некоторым ролям.

2. **Они часто относятся к квадранту II.** Процесс организации квадранта II автоматически включает связь между «что» и «зачем». В результате цель, которую мы выбираем, обычно важная, но не обязательно срочная. Порой мы можем выбрать и 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 отношении действий в физическом измерении, неотрывны при этом от понимания и бытия (духовного измерения), отношений (социального измерения), развития и познания (интеллектуальное измерение). Многие из нас испытывают неудовлетворенность и ощущают дисбаланс при постановке целей потому, что наши цели загнаны в жесткие рамки физического измерения и времени. Игнорируя реальность других жизненных измерений, мы существенно ограничиваем свои способности повысить качество жизни. Мы также лишаем себя невероятной силы синергии, которая может быть достигнута между целями.

4. **Они находятся в центре нашего фокуса.** 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 определяет ту часть наших забот, на которые мы действительно можем повлиять. Вероятно, мы 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 планы нашего сына на выходные.

Но эффективнее всего мы используем свое время и энергию в третьем

круге — центре нашего фокуса.



В этом круге заключены волнующие нас вопросы, которые поддаются нашему влиянию, которые согласуются с нашей миссией и своевременны. Затраты времени и усилий за пределами этого внутреннего круга снижают нашу эффективность. Когда мы действуем в круге забот, мы, в сущности, растрчиваем 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 фокуса, 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 отражают решимость, или концентрацию. Вы можете счесть полезным разграничивать *решимость* — намерение сделать что-то во что бы то ни стало — и *концентрацию усилий* — готовность сосредоточить на чем-то свои усилия. Проявляя решимость, вы рискуете своей цельностью. Это тот случай, когда вы должны дойти до конца, выполнить свои обязательства, сдержать свое слово. Единственная уважительная причина для отказа от решительного намерения — полное внутреннее убеждение в согласии с совестью и самосознанием, что «лучшая» цель, которую вы поставили перед собой, оказалась просто «хорошей». Тогда и только тогда вы можете с честью отступить.

Когда вы настроены на концентрацию усилий, 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 цельностью. Если вы не совершите задуманное, затраченное время и энергия окажутся бесполезными, но утечки с «личного счета цельности» не произойдет.

Помните, что при постановке недельных целей вы не должны каждый раз рисковать своей цельностью. На самом деле, важно относиться к своим обязательствам с великой осторожностью, чутко и с умом поддерживать баланс на вашем личном счете цельности. Но ваша осторожность не должна мешать вам двигаться к цели.

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 мы создаем восходящую спираль уверенности и мужества. Наша приверженность делу становится сильнее настроения. В конечном счете наша цельность не вызывает вопросов. Мы набираемся мужества ставить перед собой все более трудные, даже героические цели. Это процесс роста, процесс нашего становления.

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 цинизм. Начинается обратный процесс. Через какое-то время мы не находим в себе мужества поставить даже самые незначительные цели.

Сила принцип-центричной постановки целей — это сила принципов, уверенность в том, что цели, которые мы ставим перед собой, обязательно повысят качество жизни, что лестница, по которой мы поднимаемся, приставлена к нужной стене. Это сила цельности — способность регулярно ставить перед собой достойные цели и достигать их, способность меняться, когда «лучшее» становится просто «хорошим». Это сила четырех человеческих дарований, которые вместе порождают страсть, видение, 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 КВАДРАНТА II, РАЗВИВАЮЩИЕ СИЛУ ЦЕЛЕЙ

Используйте формат «что/зачем/как» при постановке контекстных целей в каждой из своих ролей.

Заведите в своем органайзере под каждой ролью список возможных дел. 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.

Определите каждую из своих недельных целей как решимость или готовность концентрировать усилия. В конце недели проанализируйте, как такая дифференциация повлияла на ваше отношение к поставленной цели, ваш прогресс в ее достижении и баланс на вашем личном счете цельности.

Глава 8. НЕДЕЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Приоритет познается в контексте.

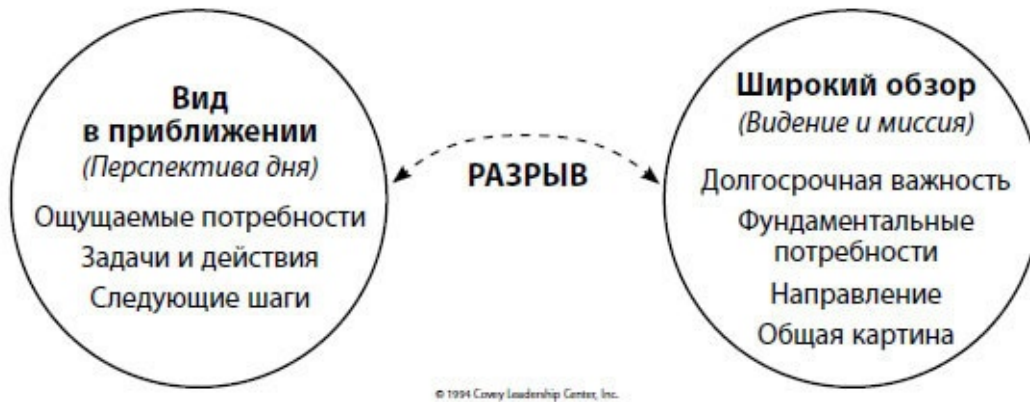
Профессиональные фотографы работают с различными объективами. Они применяют короткофокусные объективы для панорамных снимков, а для приближения объекта — телеобъективы. С помощью нормального объектива они делают фотографии, больше всего напоминающие картину, наблюдаемую человеческим глазом. Для работы с очень близко расположенными объектами используются микрообъективы. Знание того, когда какой объектив лучше использовать для достижения желаемого результата, — неотъемлемый элемент профессионализма фотографа.

Подобным образом и квалифицированное персональное лидерство предполагает умение наиболее точно определять фокус. Большинство инструментов управления временем фокусируются на ежедневном планировании, и такой фокус кажется оправданным. День представляет собой наименьшую полную естественную единицу времени: солнце восходит, солнце заходит, и на следующие сутки мы намечаем новые дела. Мы можем составлять план на день, ставить ежедневные цели, расписывать часы встреч, расставлять приоритеты. А когда день заканчивается, мы можем перенести оставшиеся незавершенными дела в план на следующий день. Ничто не теряется.

Но проблема в том, что фокусироваться на суточном планировании — все равно что ходить по улице, глядя на мир сквозь телеобъектив фотоаппарата. Он заставляет нас фокусироваться 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 уделять главное внимание главным вещам, реальность такова, что суточное планирование удерживает наше основное внимание на вещах срочных. Для достижения желаемого результата не хватает перспективы.

Разумеется, мы не можем фокусироваться и на общей картине. Не преобразуя видение в действия, мы теряем связь с действительностью, становимся идеалистами, нам перестают доверять, и мы сами теряем доверие к другим.

Все мы сталкиваемся с этой очевидной дилеммой.



Как же разрешить эту дилемму и удерживать вещи одновременно в фокусе и в перспективе?

Недельная перспектива дает возможность альтернативного синергического решения — сбалансированного и реалистичного — и связывает общую картину с суточным планированием.



Благодаря созданию этих важнейших связей неделя становится тем «нормальным объективом», который обеспечивает наиболее точную перспективу для привнесения в жизнь сбалансированности и качества.

ТРИ ТЕКУЩИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Неделя представляет собой заверченный фрагмент на полотне жизни. В ней есть и рабочие дни, и вечера, и выходные. Она достаточно близка, чтобы видеть детали, и в то же время достаточно удалена, чтобы обеспечить контекст и перспективу. Неделя представляет собой международный стандарт: многие предприятия, образовательные, правительственные учреждения используют ее как точку отсчета в работе.

Кроме того, неделя обеспечивает нас тремя полезными текущими перспективами: 1) сбалансированное обновление; 2) целое — части — целое и 3) содержание в контексте.

1. Сбалансированное обновление

Недельная перспектива побуждает нас планировать еженедельное и ежедневное обновление — время для отдыха и размышлений.

Еженедельное обновление

В большинстве культур идея еженедельного обновления общепризнана. В иудаизме и христианстве, например, один из семи дней, суббота или воскресенье, посвящается восстановлению сил и размышлениям. В сфере образования эту идею расширили: каждый седьмой год преподаватели посвящают повышению квалификации, личностному развитию. Самый очевидный пример еженедельного обновления — досуг в выходные дни, в частности 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 гнетом срочных дел, рано или поздно мы 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 отнюдь не бессмысленная, бесцельная деятельность. Оно включает в себя такие ценные дела из квадранта II, как:

- развитие, восстановление или обновление отношений с родными и друзьями;

- обновление и укрепление связей с глубинными ценностями через религиозную деятельность;

- восстановление жизненной энергии через отдых и спорт;

- развитие талантов через интересы и увлечения;

- общественно-полезная деятельность.

Опыт учит нас понимать 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 много страниц без точек и запятых, или слушать музыку без мелодических цезур. 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.

Персональное лидерство — это культивирование понимания нашей потребности в обновлении, чтобы обеспечить еженедельное планирование по-настоящему восстанавливающих мероприятий.

Еженедельная организация квадранта II сама по себе служит обновлению. Благодаря ей мы обновляем осознание своих потребностей и способностей, а также принципов «истинного 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 видения, баланс ролей, силу целей в нашей жизни. Попробовав еженедельное планирование времени, 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 своей миссии, 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 ранним 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 сбиваются с курса. Вместо того чтобы действовать самим, они остаются объектом воздействия.

Ежедневное обновление

Недельная перспектива обеспечивает контекст для поддержания баланса в ежедневном обновлении. Например, если мы решили выделять на ежедневное обновление час в день, баланс можно понимать как пятнадцать минут физических упражнений, еще пятнадцать минут на то, чтобы выслушать свою дочь, пятнадцать минут на учебу и пятнадцать минут на медитацию.

Но представьте, насколько увеличатся ваши возможности, когда вы расширите свою перспективу до недели. Специалисты по здоровому образу жизни утверждают, что для достижения тренировочного эффекта следует интенсивно упражняться как минимум полчаса три раза в неделю, а в другие дни давать телу покой. Планируя больше времени на физическое обновление на эти три дня, вы достигнете куда большего эффекта, чем

добросовестно занимаясь легкой зарядкой каждый день по пятнадцать минут. В те дни, когда вы не занимаетесь интенсивными упражнениями, вы можете делать небольшую разминку 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 характер и продолжительность каждого вида деятельности меняются на протяжении недели, вы «затачиваете пилу» наиболее оптимальным и сбалансированным образом.

2. Целое — части — целое

Просматривая свое заявление о миссии, мы видим целое — общую картину, конец пути, смысл в том, что мы делаем. Но затеряться в целом значит стать идеалистом. Поэтому, обозрев общую картину, мы должны перейти к частностям — своим ролям и целям. Мы должны с близкого расстояния рассмотреть каждую часть своей жизни. Однако запутаться в частностях — 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.



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 свою миссию. 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: «целое — части — целое» — позволяет нам достичь синергии и устранить искусственные барьеры среди наших ролей и целей.

Достижение синергии среди целей

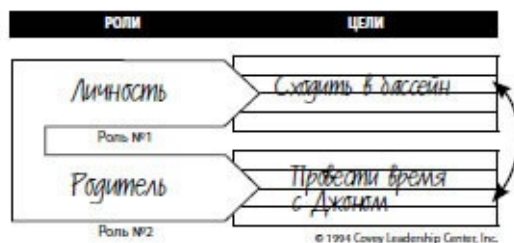
Мышление по принципу «целое — части — целое» помогает нам достичь синергии между ролями и целями. Мы признаем, что некоторые

дела можно комбинировать и добиваться при их совместном выполнении гораздо лучших результатов, чем делая их по отдельности. Но мы признаем и то, что некоторые виды деятельности нельзя сочетать с другими — они требуют особого фокуса. И зная, как одно влияет на другое, мы можем с умом строить всю остальную нашу деятельность.

Например, планируя очередную неделю, мы можем скомбинировать родительскую цель «укрепить отношения с сыном» с «затачивающей пилу» целью «упражнять свое тело», запланировав посещение бассейна вместе с сыном. Мы можем скомбинировать цель изучения иностранного языка с целью общественного служения, вызвавшись поработать с группами этнических меньшинств, нуждающихся в социальной поддержке. Начав развивать в себе менталитет достаточности, 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, рассматривая разные сферы жизни как 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 сверхлюди и не стремимся ими стать. Наша цель — используя творческое воображение, найти при осуществлении своих целей синергические, принцип-центричные способы добиться больших результатов, чем если бы они реализовывались по отдельности.

Осуществляя подобные комбинации, прислушивайтесь к внутренним ощущениям. Если эти комбинации кажутся вам искусственными, внутренне противоречивыми, притянутыми за уши, возможно, вы нарушили некий принцип — охват оказался слишком широким — и к каждому виду деятельности нужен свой подход. Когда виды деятельности естественно сочетаются, вы ощущаете внутренний покой и растущую уверенность в своих силах, потому что действуете в соответствии с принципами. Части вашей жизни гармонируют друг с другом, а не конфликтуют или соперничают.



Есть много способов отражения этой синергии в еженедельнике. Один

из них — просто соединить стрелочками соответствующие роли и перенести синергическое мероприятие на подходящий день недели.



Другой способ — записать задуманное синергическое мероприятие в колонке «Памятки» и пометить его звездочкой или иным значком.

Устранение искусственных барьеров

Мы часто склонны выстраивать стену между рабочим, семейным и личным временем. Мы действуем так, словно то, что мы делаем в одной области, не влияет на все остальное. Однако все мы понимаем, что это искусственные барьеры. Неудачный день на работе может породить чувство раздражения, которое потом отразится на личной и семейной жизни. Внутренняя борьба и семейные неурядицы могут влиять на качество нашей работы. С другой стороны, хорошие отношения в семье позитивно влияют на нашу работоспособность, и, наоборот, когда на работе происходит что-то очень хорошее, мы часто спешим поделиться этой радостью с семьей и друзьями.

Жизнь — это неделимое целое. Устанавливая связи между различными ее аспектами и общим чувством цели, мы обнаруживаем, что обновление в каждой роли влечет обновление и в других ролях. На работе, например, мы можем принимать 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 обучаем или с которыми работаем. Когда мы способствуем подобному росту и вносим свой вклад, мы обнаруживаем, что 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, проведенное в семье, углубляет наши отношения с любимыми людьми. Действуя сообща с другими членами семьи, мы можем укреплять свои общественные и дружеские связи. Вкладывая время и энергию на личностное развитие, поддерживая семейные и социальные связи, мы идем на работу утром более сильными и счастливыми, чем были, придя домой накануне вечером.

Мышление в духе «целое — части — целое» позволяет нам укреплять отношения с окружающими, обеспечивая рост, вклад и осуществление нашей миссии вместо разрозненности, разочарований и эгоцентричности. Принцип достаточности, отраженный в таком взгляде, распространяется на все, что мы делаем, и на то, как живем.

3. Содержание в контексте

Приоритеты определяются контекстом или «общей картиной» происходящего. 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 решения вопроса, как наилучшим образом распорядиться своим временем.

Недельное планирование помещает *содержание* — дела нашей жизни — в *контекст* того, что значимо в нашей жизни. Это обновление общей картины, которое позволяет нам сохранять устойчивую связь с целями и моделями нашей жизни. Оно позволяет нам основательно обдумать, что в нашей жизни первично и как в предстоящие семь дней мы можем уделять этому первостепенное внимание. Когда срочность давит на нас, когда мы испытываем перепады настроения, когда перед нами открываются неожиданные возможности, мы можем оценить полезность перемен. Мы можем вложить содержание в контекст и среди хорошего выбрать лучшее.

Вот наблюдения одного человека:

Пока я не начал практиковать недельное планирование, я подскакивал 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 сходил, 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 важна, я 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 в ней уместились большие камни и осталось достаточно пространства для возможных направляемых совестью изменений.

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 твердых обязательств, что каждую субботу без исключений будете заниматься домашними делами. Но, планируя иные дела и цели, вы резервируете время для семейных занятий.

Если вы участвуете в работе общественного комитета, который собирается два раза в месяц по четвергам, вы можете зарезервировать для этой деятельности вечерние часы по четвергам. В те дни, когда собрания не проводятся, вы сможете использовать это время для работы над членским списком или какой-то иной деятельности, которую вы считаете необходимой для реализации этой вашей роли.

	ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
7							
8							
9		Беседы с сотрудниками				Семейное время	
10							
11							
12							
13	Поиск новых клиентов						
14							
15							
16							
17							
18							
19				Работа в клубе			
20							
21							
	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты	Другие приоритеты

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

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 профессиональных журналов или долгосрочное планирование.

Временные зоны могут значительно повысить эффективность организации недели. Главная идея состоит не в заполнении недели временными зонами, а в том, чтобы зарезервировать определенные периоды времени и фокусироваться в первую очередь на приоритетных делах.

Использование временных зон имеет ряд преимуществ. Во-первых, вы резервируете время для приоритетной деятельности, зачастую относящейся к квадранту II. К тому же это 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, по клубным делам они будут обращаться к вам не когда придется, а именно в это время.

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. 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 обсудив это с вами.

Выделение времени на подготовку

Неудовлетворенность и разочарования чаще всего возникают из-за ощущения неподготовленности. Многие наши дела становятся срочными из-за недостаточной подготовки. Благодаря недельному планированию мы создаем структуру, которая благоприятствует и стимулирует подготовку.

Например, если вам предстоит важная презентация в пятницу утром, возможно, следует выделить некоторое время в среду на подготовку, а в

четверг — на репетицию. Если вы планируете работать в саду в субботу утром, возможно, понадобится в пятницу купить необходимые семена или инструменты.

Успех, к которому так стремится большинство из нас, редко бывает случайным. 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

Попытки уделять главное внимание главным вещам, исходя из парадигмы одномерного хроноса, — упрощенный подход. Он предполагает, что все значимое в нашей жизни и успешность наших действий, зависит от механических часов и печатных календарей. Тиканье часов определяет ритм нашей жизни.

Но более широкий взгляд на вещи, достигаемый благодаря недельному планированию, создает совершенно новый уровень восприятия и бытия. Чтобы понять эту разницу, нужно испытать его. Часто мы слышим такие комментарии:

Работа раньше занимала почти все мое время, но теперь я положил этому конец. У меня словно гора с плеч свалилась. Я стал больше успевать на работе, и у меня остается достаточно времени для других моих ролей. В мою жизнь вернулось ощущение равновесия.

Я обнаруживаю огромное количество полноценного 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, 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 так же 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 семьей. Организуя план на неделю, я предложил жене посвятить все это время детям: каждый берет одного ребенка и обедает с ним где-нибудь в городе до или после занятий. Так основное внимание уделяется ребенку, а не спешке. В прошлый понедельник после двух недель такого планирования, я провожал сына в футбольную секцию. По пути мы зашли в кафе, а когда выходили оттуда мой сын, 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».

Есть вопросы, связанные с качеством жизни, которые просто невозможно увидеть через близорукую парадигму хроноса. Даже просто пользуясь еженедельником в дополнение к системе ежедневного планирования, мы существенно меняем свою жизнь. Но еще больший эффект достигается, когда мы добавляем парадигму кайроса или достаточности, когда видим, что все части нашей жизни важны для нашей миссии и что синергия между частями повышает энергию целого. Жизнь становится продуктивным циклом роста и непрерывного обучения, 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, РАЗВИВАЮЩИЕ ПЕРСПЕКТИВУ НЕДЕЛИ

Отведите конкретное время для еженедельной организации квадранта II. Подыщите удобное место, чтобы заглянуть в себя и поразмышлять.

В течение недели отмечайте ситуации, с которыми вы справляетесь по-другому благодаря взгляду на вещи через призму недели. Записывайте наблюдения в своем органайзере. В конце недели проанализируйте свой опыт.

Если пока еще вы так не делаете, то начните оставлять один день в неделю на обновление, размышления и переоценку ценностей — а не просто отдых. В этот день не делайте того, что 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 еженедельник, страницы ежедневника на ближайшие семь дней, либо недельную часть месячного календаря.

Глава 9. ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА

Качество жизни определяется тем, что происходит в промежутке между стимулом и реакцией.

Предположим, что в прошлые выходные вы отвели полчаса на организацию квадранта II и установление связи со своей глубинной внутренней жизнью. Вы проанализировали свою миссию и роли, выделили важные цели и преобразовали все это в план дел на предстоящую неделю. Затем каждое утро вы просматриваете свой план на день, быстро проверяете значимость намеченных дел, восстанавливаете связь с важностью и вносите в план необходимые изменения, которые вам подсказывает совесть. Вы убеждены, что ваш план хорош: вы определили «главные вопросы» и поставили их на первое место 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 вдруг он 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 важную тему не обсудишь. Кроме того, вы думаете о других пяти сотрудниках, с которыми вы тоже договорились встретиться примерно в это же время. 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 понимаете 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 ваша эффективность снижается. Вам кажется, что если вы ненадолго прерветесь, чтобы немного почитать или перекусить, это

восстановит ваши силы. Но сроки поджимают, и вы не уверены, послужит этот перерыв действительно средством обновления или вы, прикрываясь этой мыслью, попросту спасаетесь бегством от проблем. Как вы поступите?

Возможно, эти примеры не описывают именно вашу ситуацию, но в любом случае вы знаете, что каждый день сулит неожиданные испытания, новые возможности, новые соображения или причины не делать то, что вы запланировали.

Как вы реагируете на такие ситуации?

Какой выбор делаете?

Как вы относитесь к своему выбору?

Что вы чувствуете, делая свой выбор?

Что вы ощущаете к концу дня? Вы раздражены, испытываете неудовлетворенность оттого, что не смогли все сделать, усталость от судорожных попыток успеть повсюду? Или вы испытываете душевное спокойствие, умиротворенность и глубокое удовлетворение тем, что успели сделать главное?

Такого рода испытания — не фантазия, это повседневная жизнь. И при всей мощи организации квадранта II ни она, ни любой другой процесс планирования не позволяют нам узнать заранее, что произойдет, или контролировать будущее. Если мы представляем эффективное управление временем как своего рода бульдозер, который идет напролом через список запланированных дел независимо от того, какие это дела, мы неминуемо будем разочарованы. Почти каждый день происходят непредвиденные события, опрокидывающие наши ожидания, и мы неминуемо упускаем что-то очень значимое в нашей жизни. Так что велика вероятность, что нам не удастся уделить главное внимание главным вещам.

Любая неделя, любой день, любое мгновение нашей жизни — неизведанная территория. Мы спускаемся на парашюте на незнакомую землю, и хотя разработанные нами ранее дорожные карты, безусловно, полезны, наша способность эффективно ориентироваться и передвигаться по местности во многом зависит от качества нашего внутреннего компаса, от развития четырех человеческих дарований, которые позволяют нам согласовывать курс с «истинным севером». Вот почему главная цель организации квадранта II — помочь проявить цельность в момент 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 испытание нашего характера и компетентности. Вот некоторые из факторов, воздействующих на нас в момент выбора:

- срочность (насуточные дела);
- социальное зеркало (то, что одобряется и приветствуется окружающими);
- наши собственные ожидания;
- ожидания других людей;
- наши глубинные ценности (то, что мы считаем важным в долгосрочной перспективе);
- наши текущие 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 обнаружил Виктор Франкл, пройдя нацистский лагерь 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 выбрать свою позицию в любых обстоятельствах, выбирать свой собственный путь.

А выбор есть всегда. Каждый день, каждый час открывают перед человеком возможности делать выбор и принимать решения, которые определяют, поддадитесь вы силам, грозящим лишить вас собственного “я”, вашей внутренней свободы, или нет, которые определяют, станете ли вы игрушкой обстоятельств»¹.

Возможно, нам удобнее жить с иллюзией, что обстоятельства или другие люди ответственны за качество нашей жизни, но в реальности мы

сами ответственны за свой выбор. И хотя некоторые из принимаемых нами решений могут поначалу казаться мелкими и незначительными, подобно маленьким ручейкам, сливающимся в могучую реку, они образуют огромную силу, которая ведет нас к нашей судьбе. Со временем то, что мы выбираем, становится привычкой сердца и больше, чем что-либо иное, влияет 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 «истинный север». 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 об отношениях с каким-нибудь человеком, которые важны для вас и которые вы хотели бы улучшить. Это может быть ваша супруга, отец или мать, ребенок, начальник, коллега, друг. Думая об отношениях с этим человеком, попробуйте заглянуть в себя и задать себе вопрос:

Что я мог бы сделать для значительного улучшения наших отношений? Какое одно дело?

Приходит ли вам в голову ответ, пока вы думаете об этом?

Ощущаете ли вы уверенность что, сделав это, вы действительно улучшите качество ваших отношений?

Откуда вы это знаете?

Когда бы мы ни предлагали людям задать себе этот вопрос, им почти всегда приходил на ум какой-то конкретный ответ. Они знали, что можно 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 просто глубинное понимание того, что правильно, и уверенность в том, что это принесет качественные результаты.

— Ответ, который пришел вам на ум, гармонирует с принципом

«истинного севера»?

— Да.

— Он находится в вашем круге влияния?

— Да.

— Это может быть трудно, но вы справитесь?

— Да.

Это внутреннее озарение мгновенно нацеливает вас на самое эффективное и принцип-центричное решение, которое вы можете реализовать для улучшения отношений в данной ситуации. Именно такое озарение вы, возможно, переживали, когда работали над формулировкой миссии или занимались недельным планированием.

А если бы вы каждый день и каждую минуту имели доступ к этому внутреннему знанию? Если бы в повседневной гонке вы могли принимать решения, построенные на внутренней мудрости, а не на срочности, давлении со стороны общества, ожиданиях окружающих и стремлении мгновенно избавиться от душевной боли? Что если бы вы могли эффективно реализовывать эти решения? Изменило бы это вашу жизнь?

Стивен. Несколько лет назад я разговаривал с группой студентов университета о 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 быть более цельным человеком?»

Через некоторое время ко мне подошла одна из слушательниц, молодая женщина, и сказала:

— Как мне узнать, действительно ли то, что я слышу — голос совести?

— Она фактически повторила вопрос, который задают очень многие люди: «Как я могу знать, что я слышу: голос совести или какой-то другой голос. А если во мне говорит социальная совесть, сценарии или стремление выдать желаемое за действительное?»

Я ответил вопросом на вопрос:

— *Когда мы делали это упражнение, вы что-нибудь ощущали?*

— *О да! — воскликнула она. — Я знаю столько всего, что мне нужно сделать, чтобы стать лучше!*

— *Тогда забудьте о своем вопросе. Просто делайте эти вещи. А делая их, 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. Прошлая ситуация всплыла в моей памяти, и я заинтересовался:

— И что произошло?

— Я последовала вашему совету, — ответила она, — и отнеслась к нему очень серьезно.

— Что же вы сделали?

— Я всерьез начала изучать литературу мудрости. Я наладила отношения с людьми, которых настроилась вычеркнуть из жизни, потому что они мне не нравились. Я стала лучше учиться. Я поняла, что учеба, так же как семья и церковь, — мои области ответственности. 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, 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, насколько изменилась моя жизнь с тех пор, как я поняла, что у меня есть мой собственный внутренний путеводитель. Я меня есть чувство направления во всем, чем бы я не занималась, и пока я следую ему, 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 быстродействующее снадобье. Как поняла на своем опыте молодая женщина, это требует огромного вложения времени и сил. Но чем более мы способны на это, тем более сочные плоды нам приносит принцип-центричная жизнь.

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ЭТОТ ВЫБОР

Основная цель процесса организации квадранта II — увеличить расстояние между стимулом и реакцией и нашу цельность, когда мы действуем в этом промежутке. Мы делаем это, когда формулируем свою миссию. Мы делаем это, планируя неделю. Мы делаем паузу в этом промежутке, чтобы проактивно выбирать реакцию, интегрированную с принципами, потребностями и способностями.

Ежедневно, ежеминутно мы развиваем свою способность проявлять цельность, по мере того как учимся делать одно и то же — паузу. 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 — необходимое действие, чтобы стать принцип-центричными. 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 подтверждение наших дарований: мы обладаем самосознанием, позволяющим нам понять, что необходимо спрашивать, совестью, задающей направление «истинного севера», независимой волей, позволяющей нам реализовать свой выбор, и творческим воображением, помогающим реализовать выбор эффективно. Это предполагает умение учиться, наличие мужества и уверенности в себе. Это доказывает, что наше желание делать правильное дело — нечто большее, чем просто желание что-то делать.

Цельность в момент выбора начинается с вопросов, обращенных к совести, так же, как с вопросов начинаются создание персонального заявления о миссии или постановка целей при недельном планировании. Сталкиваясь с повседневными испытаниями, мы должны выбрать и сформулировать главный вопрос, который сразу же задает фокус слушания голоса совести и жизни 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?»

«Что правильнее делать сейчас?»

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 находится в центре фокуса?»

«Существует ли здесь третья альтернатива?»

«Какие принципы здесь применимы?»

«Как лучше применить их?»

Возьмем одну из ситуаций, представленных в начале этой главы, и покажем, как перечисленные выше вопросы помогают действовать принцип-центричным образом.

Представим, что к вам обращается подчиненный и 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 вы разрываетесь 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» направить подчиненного в службу по работе с персоналом.

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 он поделится своим неприятным опытом, и с точки зрения вашего «личного счета цельности»?

Предположим, вы делаете глубокий вдох и задумываетесь:

Что сейчас для меня самое важное?

Вы не знаете. Люди важнее планов, но запланированное дело тоже затрагивает интересы людей.

Находится ли эта проблема в моем круге влияния?

Обе ситуации находятся в вашем круге влияния; обе тесно связаны с вашей миссией и целями.

Какие принципы здесь применимы?

При рассмотрении этой ситуации вам могут прийти в голову разные принципы: 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 я хочу найти другое время поговорить с вами и принять решение. У меня, правда, сейчас назначено заседание правления, но к 15:00 я, наверное, освобожусь. Как вы смотрите на то, чтобы встретиться в это время и обсудить, что можно

сделать?»

Или вам может прийти в голову другое решение. Вы предложите своему собеседнику подождать минутку, а сами попросите секретаршу отправиться на заседание и объяснить, что по важным причинам задержитесь на полчаса. Вы можете попросить ее перенести ваше выступление на конец собрания, или можете позвонить своему помощнику с просьбой заменить вас на заседании.

Может статься, что, поразмыслив, вы поймете, что заботы вашего сотрудника не входят в сферу вашей компетенции. Вы можете почувствовать, что лучше ему обратиться к руководителю службы по работе с персоналом, который окажет ему более квалифицированную помощь.

Главное, что вместо спонтанной реакции на возникающие потребности или давление времени вы делаете паузу, чтобы подумать о принципах и связаться со своей совестью. Это поможет вам в момент выбора уделить главное внимание главным вещам.

Задавая себе вопросы, 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 структуре нашего мышления. В таких случаях совесть просто подчеркивает или высвечивает соответствующее применение знаний.

Порой мудрость сердца превосходит мудрость ума. Мы можем не обладать прямыми знаниями или опытом, делая то, что считаем нужным. Тем не менее мы знаем, что это правильно, 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 структуру знаний. Мы учимся находить причину всех вещей в своих мыслях, а 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 «истинный север». Мы развиваем умение распознавать этот внутренний голос и свою эффективность.

Во втором случае мы ощущаем дисгармонию и напряжение. Мы

начинаем оправдывать свое решение, ссылаясь зачастую на внешние факторы — других людей и обстоятельства. Мы начинаем винить окружающих. Они чувствуют это и отвечают тем же, 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 поведения².

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 изменить свои планы и в этот вечер пообщаться с ним.

Но вы этого не хотите, хотя и не признаетесь себе в этом. Да, вы любите своего сына, вы желаете ему всего самого лучшего, но вы так устали! Весь день вы мечтали расслабиться перед телевизором. В конце концов, вы заслужили этот отдых. Вы трудились, чтобы ему было что поесть. В течение десяти часов вы 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 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? 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 разговаривать. Я слышу от тебя только односложные ответы. С тобой невозможно общаться.

— Да, — бормочет он себе под нос. — Думаешь, с тобой легко общаться?

— Ну конечно, ничего другого от вас, подростков, и 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 видеомагнитофон. 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 поделиться этой болью.

С течением времени цена таких утечек со «счета цельности» становится огромной. Кирпичик за кирпичиком вы 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 на 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, это напряжение лишь усиливается. На самом деле многое из того, что мы называем «стрессом», — ощущение нехватки времени, безысходности, непреодолимого внешнего давления, — по существу, проблемы 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 преднамеренной лжи, изобретенной нами только для того, чтобы избежать простых действий, которые могли бы привести 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 больше соответствовать фундаментальным законам жизни. Слушайте, 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 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 отношении некоторых личных целей из квадранта II, над которыми я планировала поработать между занятиями семинара и после них.

Но в первый же день, когда меня попросили скоординировать работу участников семинара, я ощутила конфликтность ситуации. В глубине души я понимала, что, выполняя это поручение, я помогу другим участникам семинара достичь успеха, и это вполне гармонировало 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 суежилась и тревожилась, металась от одного вопроса к другому, пытаюсь удовлетворить потребности каждого и чувствуя нарастающее раздражение от того, что у меня совершенно не остается времени на то, чем я первоначально планировала заниматься.

Терзаясь этими негативными чувствами, я в какой-то момент остановилась и сказала себе: «Минутку! Я не должна жить в постоянном раздражении. Я приняла решение делать то, что мне кажется необходимым, но это не значит, что я должна страдать от всех этих тревог и напряжения. Я могу изменить свой выбор».

Я сделала глубокий вдох и решила выбрать свой собственный ответ на сложившуюся ситуацию. Я решила просто гнать все эти тревоги, заботы, беспокойства о том, что не сделано. Я мысленно повторяла: «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 я 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 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.

Как сказал Эмерсон: «Когда мы проявляем упорство в каком-то деле, заниматься им становится легче, и не потому, что меняется природа этого дела, а потому, что растет наше умение»³. 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 важной 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 действительно день за днем, минута за минутой уделяем главное внимание главным вещам. Подлинное (а не движимое общественными представлениями или сценариями) чувство вины становится нашим учителем, нашим другом. Подобно устройству, подающему предупреждающий сигнал, когда самолет сбивается с курса, чувство вины предостерегает нас, когда наша жизнь теряет ориентацию на принципы «истинного севера», которые обеспечивают важные для качества жизни результаты. Ошибки тоже становятся нашими учителями. Жизнь становится восходящей спиралью роста по мере того, как мы все больше узнаем об «истинном севере».

ПРОСВЕЩЕНИЕ СЕРДЦА

Просвещение сердца — исключительно важное дополнение к просвещению ума. Американский преподаватель Джон Слоун Дикки писал:

«Цель просвещения — не только наполнить человека знаниями, но и развить в нем совесть. Наращивать компетентность, не задавая при этом соответствующего направления для использования знаний, — бессмысленная затея. В отрыве от совести знания рассыпаются»⁴.

Просвещение сердца — это процесс развития внутренней мудрости. Вы учитесь синергически использовать все четыре уникальных человеческих дара, чтобы в момент выбора проявлять цельность.

Процесс организации квадранта II оказывает значительную помощь в воспитании этой внутренней мудрости:

Один из наиболее эффективных способов использовать промежуток между стимулом и реакцией — создание персонального заявления о миссии. Формулировка миссии 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 фокусироваться на важном.

Оценка в конце недели помогает нам увидеть время как цикл познания и роста, а не как линейную меру хроноса. Это позволяет нам учиться на своем опыте и улучшать качество принимаемых нами решений.

«Затачивание 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 Винс Ломбарди, «усталость превращает нас в трусов»⁵. Когда мы утомлены или больны, мы склонны действовать реактивно. Промежуток между стимулом и реакцией существенно сужается и при злоупотреблении алкоголем или наркотиками.

«Затачивание пилы» в физическом смысле — физкультура, правильное питание, адекватный отдых, регулярные посещения врача — существенно повышает вероятность принятия хороших решений в момент выбора. Оно также расширяет количество доступных вариантов, поскольку крепкое здоровье становится практически неисчерпаемым ресурсом. Тело для нас — важнейшая сфера ответственности; 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. В свое время мы делали обзор американской литературы, посвященной успеху⁶. Книги последних пяти десятилетий по существу отражают этику личности. Поверхностно фокусируясь на социальном образе успеха, они считают его вопросом личностных качеств человека и технических приемов. Эта литература порождает иллюзорную парадигму успеха, которая не способна помочь людям достичь надежных результатов, влияющих на качество жизни.

Но, преодолев рамки этой ограниченной парадигмы, мы можем увидеть, что до появления литературы этики личности 150 лет существовала литература, построенная на этике характера. Здесь наиболее

важными составляющими успеха выступали 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 — это жизнь». Тем не менее эта литература наполнена сведениями о быстродействующих технических приемах, а идея характера упорно игнорируется.

Изучая историю цивилизаций, мы видим последствия для жизни людей и обществ, которые следовали принципам «истинного севера»... и для тех, кто не следовал. 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 уводят нас от «истинного севера», — кардинально меняет наш способ принятия решений о том, как 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, критикуя с коллегами своего босса... или я развиваю качественные отношения с окружающими, проявляя лояльность к отсутствующим и обсуждая разногласия лицом к лицу с оппонентом?

Говорю ли я автоматически «да», когда начальник просит меня поработать в выходные, или пытаюсь найти альтернативное решение, которое удовлетворит и его, и мои потребности?

Двигаюсь ли к намеченной цели, не отклоняясь от курса, и работаю над независимым проектом, который запланировал, или 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 смысла и цели, что существенно влияет на повседневные решения. Один из важнейших элементов литературы мудрости — идея о том, что жизнь каждого человека есть часть некоего целого. Видим ли мы это целое как

жизнь после смерти, как повторяющиеся жизненные циклы или как передачу наследия из поколения в поколение, эта ориентация на более полную картину помещает испытания повседневной жизни в контекстуальные рамки смысла.

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, более счастливые, более удовлетворенные, более творческие. Он также утверждает, что, вопреки привычным представлениям, те или иные формы религиозной веры или убеждений о смысле жизни характеризуют счастливых людей и что люди, которые делают финансовые пожертвования в церкви, обычно гораздо более щедры и в других филантропических мероприятиях.

«Религиозное сознание, кажется, расширяет кругозор человека, выводя его за пределы маленького личного мирка. Оно культивирует идею, что таланты и богатства не заработаны человеком, и за эти дары он в ответе»⁷.

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 духовное — медитация, молитвы, религиозная деятельность, альтруистическое служение, изучение литературы мудрости и священных писаний, пересмотр личной миссии — помогает удерживать перед собой полную картину и держать курс на «истинный север». Это обновление играет важнейшую роль в просвещении сердца. Оно лежит в основе решения, какие вещи для нас «главные». Оно дает нам страсть и способность подчинять менее важное более важному. Оно помогает нам в момент выбора преодолеть мощное влияние 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 велений совести. В то время я была молодой мамой, мечтающей стать писателем, —

все мое время занимало воспитание детей-дошкольников, проблемы здоровья и куча других забот. 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 обедают в ресторане, так что ей не приходится готовить дома. И в ней столько энергии, она, должно быть, и дня не проболела в своей жизни. Едва ли она смогла бы написать книгу, если бы у нее были такие проблемы, как у меня».

Мысли бежали дальше, и я задумалась о вещах, о которых раньше не было времени даже вспомнить. Мне казалось, что с каждой полки ко мне взывали книги: «Почему ты не прочла меня?» Очень скоро мысли мои слились в единое ощущение безнадежности, жертвенности, раздражения. Я почти злилась на свою идеальную подругу, а заодно на всех людей и обстоятельства, которые 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 казалось 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 болезненных озарений, которые внезапно позволяют человеку увидеть все как есть. На самом деле я не злилась на свою подругу. Просто в ее жизни было нечто такое, чего не было в моей, но, как я теперь понимала, должно быть. Я видела в ее достижениях зеркальное отражение собственных слабостей. И, увидев себя в этом зеркале, я набросилась на изображение.

Я знала, что эта женщина — прекрасная мать. Для меня материнство было тяжелым испытанием, и я видела, как контрастирует ее потрясающее терпение и позитивный настрой с моей собственной несостоятельностью. И вдобавок ей хватало времени заниматься таким важным и достойным

делом вне дома. Я знала, что тоже обладаю писательским талантом, но я просто была недостаточно эффективной при выполнении своих других обязанностей, чтобы найти время еще и для написания книги.

Я считала ее финансовые проблемы более простыми только потому, что сама не умела правильно распоряжаться деньгами. Несколько неудачных решений 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 дело было не в этом. Дело было во мне: я знала, что должна регулярно заниматься спортом, но не делала этого.

Если бы я занималась в своей жизни, чем нужно, у меня вообще не возникли бы подобные негативные чувства. Успех моей подруги был бы для меня радостью.

Я понимала, что не могу щелкнуть пальцами и в одночасье изменить свою жизнь. Но я, по крайней мере, знала теперь, что корнем проблемы был тот факт, что я не уделяла главным в моей жизни вещам главное внимание. И это еще можно было исправить.

«Люди словно не видят, — писал Эмерсон, — что, выражая свое мнение об окружающем мире, они раскрывают свой характер»⁸. Одна из лучших возможностей просветить сердце — взглянуть на свои отношения с окружающими, потому что наши отношения с другими людьми по существу отражают наше отношение к самим себе.

Когда мы не прислушиваемся к своей совести, мы склонны винить других людей, пытаюсь оправдать свой внутренний диссонанс. Когда у нас нет чувства предназначения и принципов, мы сравниваем себя с другими людьми, не учитывая свой потенциал. Мы грешим сравнительным мышлением и менталитетом односторонней победы. Мы становимся эгоцентричными. Мы примериваем собственные мотивы к поступкам других людей. Мы воспринимаем их достоинства и недостатки с точки зрения их влияния на нашу жизнь. Мы позволяем их недостаткам властвовать над нами.

Когда члены семьи, коллектива, общества занимаются взаимными обвинениями, это свидетельствует о том, что они не живут в гармонии с собственными внутренними побуждениями, они ищут спасения в фантазиях, они думают, что проблема «где-то там» и кто-то придет и решит ее.

В Притчах сказано: «Больше всего хранимого храни сердце твое,

потому что из него источники жизни»⁹. Переходя к разделу, посвященному взаимозависимой действительности, мы должны четко понимать влияние нашей цельности на отношения с другими.

ЧТО ДАЕТ ЖИЗНЬ ПО СОВЕСТИ

Люди, которые прислушиваются к своей совести и живут в согласии с ней, не идут по пути мимолетного удовлетворения наркотической жажды срочности. Им не нужно нравиться другим людям, они не ищут чувства безопасности в том, чтобы быть занятым хоть чем-нибудь каждую минуту. Однако они достигают глубокого удовлетворения даже в минуты труднейших испытаний и, отправляясь спать, уверены, что за день сделали самое важное, что могли сделать. Они испытывают душевный покой и наслаждаются качеством жизни. Они не тратят время на самооправдания и внутреннюю борьбу. Они не винят других людей или внешние обстоятельства в происходящем с ними. Они обладают почти священным чувством ответственности во всех своих ролях — чувством, что они способны держать ответ за улучшение качества жизни всех людей. Они крепки в минуты испытаний. Их «личный счет цельности» сбалансирован.

Поразительно, что, понимая негативные последствия непослушания совести, мы 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: «Доктору Кови нужно 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. Боязнь попасть в руки полиции в буквальном смысле слова вредила его здоровью. 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:

— Пойду поищу другого пассажира. Я не собираюсь следовать их правилам и ждать два часа. Я знаю, где найти пассажиров. — 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 ваших проблем в том,*

что вы действуете вопреки своей совести? Ведь в глубине души вы знаете, что делать.

— Но так не заработаешь на хлеб!

— А где же ваша вера? Примените вашу веру к принципам цельности, и вы обретете душевный покой и мудрость.

Мне показалось, что мои слова тронули его.

— Думаете, это поможет?

— Я точно знаю, что поможет. Но вы должны дать себе твердое обещание. Представьте себя живущим в соответствии с фундаментальными законами жизни, которые составляют основу всякой цивилизации. Не обманывайте. Не лгите. Не крадите. Относитесь к людям с уважением.

— Вы действительно думаете, что это поможет?

— Я знаю, что 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, научиться прислушиваться к внутреннему голосу, поступать в соответствии с его велениями — и проявлять цельность в момент выбора.

ЦЕЛИ КВАДРАНТА II, РАЗВИВАЮЩИЕ ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА

При постановке недельных целей делайте паузу и устанавливайте контакт со своей совестью. Наблюдайте, как вы включаетесь в этот процесс. Подумайте, как ощущается эта связь, когда на вас не давит срочность момента. Постарайтесь использовать этот опыт в повседневных ситуациях, когда требуется принять решение.

Придумайте вопрос, который вы будете задавать себе в моменты выбора. Повторяйте его в начале дня и несколько раз в течение дня. Работайте над формированием привычки 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 поступления и списания со счета, сверяясь с совестью в течение дня.

Продумайте как следует трехступенчатый процесс:

Спрашивать с намерением

Слушать без самооправданий

Действовать с мужеством

Поставьте перед собой цель проходить все этапы этого процесса всякий раз, когда вы сталкиваетесь с выбором.

Подумайте, как вы обычно реагируете в моменты выбора. На протяжении дня отслеживайте ситуации, когда вы делаете паузу и восстанавливаете контакт с совестью.

Хотя бы в одной ситуации каждый день останавливайтесь и анализируйте факторы, которые воздействуют на вас: 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 развивать цельность в момент выбора — учиться на своем опыте взаимодействия с совестью. Этот процесс становления требует практики. В следующей главе мы конкретнее поговорим о том, как лучше оценивать происходящие в вашей жизни события в рамках процесса организации квадранта II.

Примечания

1 Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1959), p. 104.

2 С глубокой благодарностью признаю вклад учения одного из моих самых дорогих друзей и наставников, д-ра Терри Уорнера о такого рода сговорах, где убедительно иллюстрируется разрушительность предательства для отношений.

3 Фразу приписывают Ральфу Эмерсону.

4 Цитата найдена в документах частного университета.

5 Vince Lombardi, *Colorado Business Magazine*, vol. 20, p. 8 (1), February 1993.

6 Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989), pp. 18–19.

7 David G. Meyers, *The Pursuit of Happiness* (New York: William Morrow, 1992) p. 197.

8 Ralph Waldo Emerson, «Worship,» in *The Complete Writings of Ralph Waldo Emerson* (New York: William H. Wise), p. 588.

9 Proverbs 4:23, *The Holy Bible* (King James version). (Притчи. 4:23).

Глава 10. УРОКИ ЖИЗНИ

Пока вы живы, учитесь жить¹.

Сенека

Роджер. Несколько лет назад мне довелось консультировать в Нью-Йорке крупную корпорацию, где я сотрудничал и подружился с одним психологом. От него я часто слышал рассказ, как он и его коллеги работали с крысами в лабиринте. Они запускали крысу в лабиринт с одного конца, а на другом конце помещали еду и наблюдали, как крыса рыщет по лабиринту, пока не доберется до съестного. Когда они в следующий раз запускали крысу, она блуждала меньше и находила еду быстрее. Постепенно доходило до того, что крыса пробегала лабиринт и хватала добычу за несколько секунд.

Потом еду убрали. Некоторое время крыса, когда ее запускали в лабиринт, кратчайшим путем добиралась до другого конца лабиринта, где раньше лежала еда. Но, поняв очень скоро, что еды там больше не будет, она перестала ее искать.

«В этом разница между крысами и людьми, — сказал мне мой друг психолог. — Крысы останавливаются!»

Хотя комментарии психолога были шутливыми, вывод из этой истории вполне серьезен. Очень часто мы крутимся, как белки в колесе, хватаясь за совершенно бесполезные модели поведения и привычки. Неделя за неделей мы 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. Фактически мы 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 любой недели не сводится к тому, что мы успели сделать за эти семь дней; она состоит еще и 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 познания, образующего восходящую спираль роста. Она возвращает нас к началу процесса, но на более высоком уровне. Извлекая уроки из своей жизни, мы лучше подготовлены к пересмотру своей миссии и своих ролей, к постановке целей, к созданию планов на следующую неделю, к тому, чтобы

действовать с большей цельностью в момент выбора. По мере того, как мы организуем, действуем, оцениваем... организуем, действуем, оцениваем... и снова организуем, действуем, оцениваем, недели нашей жизни превращаются в сменяющие друг друга циклы познания и развития.

«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 сами можете обманывать себя, но опыт вас не обманет»².



Этот цикл жизни и познания соответствует духу *кайдзен* (японское слово, обозначающее дух непрерывного совершенствования) и прямо противоположен западному менталитету «пока не сломалось, чинить не надо». Следуя совету Сенеки: «Пока вы живы, учитесь жить» — вы на персональном уровне делаете то, что Питер Сенге описал как «пятую дисциплину» эффективной, самообучающейся организации:

«Настоящее познание проникает в самое сердце человека. Через самообучение мы воссоздаем себя заново. В процессе научения мы обретаем способность делать то, чего раньше делать не умели. Самообучение расширяет нашу способность созидать, быть частью процесса жизненного воспроизводства. Каждый из нас испытывает неистребимую тягу к такому познанию»³.

Признание важности процесса оценки отражается в том, что часто называют циклом роста или циклом оценки, вариации которых используются во всеобщем менеджменте качества и других процессах, ориентированных на совершенствование и рост. Оценивая каждую прожитую неделю, мы развиваем самосознание, просвещаем совесть и развиваем эффективные привычки сердца.

КАК ОЦЕНИТЬ НЕДЕЛЮ

Оценку можно производить в личном дневнике или на обратной стороне страницы еженедельника, когда вы заканчиваете одну неделю и готовитесь планировать следующую. В этом деле вам может быть полезен 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?

Было ли достижение этих целей наилучшим способом использовать время?

Не помешала ли мне сфокусированность на этих целях увидеть неожиданные возможности лучше распорядиться моим временем?

Вырос ли мой «личный счет цельности», благодаря реализации этих целей?

Каких целей я не достиг?

Что помешало мне их достичь?

Помогли ли решения, которые я принимал, распорядиться временем лучше, чем я планировал первоначально?

Как влияли мои решения на мой «счет цельности» — увеличили его или уменьшили?

Какие нереализованные цели мне следует перенести на следующую неделю?

Уделял ли я время обновлению, размышлениям, ревизии?

Уделял ли я время ежедневному «затачиванию пилы»?

Как время, потраченное на обновление, повлияло на другие аспекты моей жизни?

Каким образом я смог применить характер и компетентность, обретенные в 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, привлекать самосознание, совесть,

независимую волю и творческое воображение при рассмотрении возможностей позитивных изменений 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 модели успеха или неудачи я наблюдаю в постановке и достижении целей?

Ставлю ли я перед собой реалистичные, но трудные цели?

Что мешает мне достигать целей?

Какие модели или процессы можно было бы улучшить?

Нет ли у меня нереалистичных ожиданий? Как их можно было бы изменить?

Ребекка. Несколько лет назад я ощутила глубокую потребность в личном обновлении. Роджер согласился несколько дней 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 модели, которые было невозможно разглядеть в повседневности. Этот обзор позволил мне обрести жизненный ориентир, в котором 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 нашего познания жизни и ее уроков. Это время, выделяемое на анализ и пересмотр заявления о миссии, 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 организации, реализации и оценки помогает нам явственнее 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 начинаете приобщаться к четвертому поколению управления временем. Вы сможете каждую неделю проходить все этапы этого процесса, больше понимая их смысл и достигая более значительных результатов.

Посмотрим, как понимание этих шести этапов и следование им помогает уделять главное внимание главным вещам:

Связь с миссией 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 помогает нащупать способы сбалансированно и синергически заниматься главными вещами.

Определение целей обеспечивает фокус на том самом важном деле, которое вы можете сделать в рамках каждой роли для реализации своей миссии. Это позволяет ставить принцип-центричные цели, которые приносят результаты, определяющие качество вашей жизни.

Планирование недели дает возможность «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 делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией и проявлять цельность в каждый момент, когда перед вами стоит выбор.

Оценка позволяет направить недели по восходящей спирали учебы и жизни.

Вы должны изменить ваш взгляд на вещи, перестав стремиться делать как можно больше дел за меньшее время и начав эффективно, сбалансированно и синергически 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.

Примечания

1 Сенека, цит. по: Burton E. Stevenson, *The Home Book of Quotations, Classical and Modern*, 10th edition (New York: Dodd, Mead, 1967), p. 1131 (from *Epistulae ad Lucilium*, Epis. LXXVI, section III).

2 C. S. Lewis, *Surprised by Joy* (New York: Harcourt Brace Jovanovich 1955), p. 177.

3 Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), p. 14. (Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.)

Раздел III. СИНЕРГИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Теперь мы приступаем к взаимозависимой реальности и предлагаем вам остановиться и подумать, насколько ваши отношения с другими людьми влияют на ваше время и качество жизни.

Сколько времени вы тратите на необязательные кризисы 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 недоразумения, взаимные обвинения, злословие, сплетни?

В какой мере остается невостребованным потенциал, который мог значительно повлиять на время и качество вашей жизни, — талант, творческие способности, энтузиазм других людей, живущих и работающих с вами?

Большинство людей тратят значительную часть своего времени на общение и взаимодействие с другими людьми или исправление негативных последствий неудовлетворительного общения и взаимодействия. Эффективная взаимозависимость составляет суть управления временем. Но традиционная литература практически игнорирует эту взаимозависимость либо трактует ее как *транзакцию*. Этот транзакционный подход следует из механистической парадигмы контроля и управления «вещами». Через призму этой парадигмы люди воспринимаются, по сути, как бионические трудовые единицы, которым мы поручаем работу, чтобы успеть сделать больше, или как препятствия, мешающие нам эффективно реализовывать наши планы.

Но взаимозависимость четвертого поколения не *транзакционная*; она *трансформационная*. Она буквально меняет тех, кто составляет ее части. Она во всей полноте учитывает уникальность способностей каждого человека и богатый потенциал синергических третьих альтернатив, 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 ставится выше распорядка. Это радость совместного созидания того, чего прежде не существовало. Объединение энергии и талантов многих людей позволяет сместить точку опоры, обеспечивая неограниченный 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 в разных жизненных измерениях. Мы поговорим о том, как достигать синергии во взаимодействии с другими людьми через деятельность в квадранте II, такую как создание общего видения и вдохновляющих соглашений об ответственности. Мы покажем, как создать общий компас, который покажет путь формирования взаимодополняющих команд, где сильные стороны каждого проявляются в полной мере, а слабые становятся не столь существенными. Наконец, мы поговорим о расширении полномочий — главном средстве подготовки и профилактики в квадранте II. Вы увидите, как, расширяя полномочия изнутри наружу, можно увеличить собственные возможности и вдохновить окружающих вас людей — родных, друзей, сотрудников — на более высокую эффективность и бóльшие достижения.

Если для вашей жизни более характерна независимость или по какой-то другой причине вы предпочтете не вникать во все эти сложности, вы вольны перейти сразу к разделу IV. Но мы призываем вас изучить эту жизненную сферу, которую практически игнорирует традиционный тайм-менеджмент. Вас ждет удивительное открытие, как сильно влияют проблемы и потенциальные возможности взаимозависимости на ваше время и качество вашей жизни.

Глава 11. ВЗАИМОЗАВИСИМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Взаимозависимость есть и должна быть таким же идеалом для человека, как и самодостаточность. Человек — существо общественное.

Ганди¹

Переходя к рассмотрению взаимозависимой реальности, мы хотим попросить вас задуматься о том, что вы определяете как «главное» в вашей 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 возможность более полнокровной жизни со своей семьей или друзьями. Самую большую радость и боль нам доставляют отношения с окружающими.

Качество жизни предполагает взаимозависимость.

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 осуществляются в вакууме. Человек, которому воздаются почести, обычно «стоит на плечах» многих тех, кто шел впереди, расчищая путь и делая ошибки, чтобы кто-то один нашел единственно верное решение.

Даже реализация наших фундаментальных потребностей и способностей взаимозависима.

Жить — значит обладать физическим здоровьем и экономической безопасностью. Что бы мы делали без врачей, больниц, пенициллина и медицинского страхования? Мы получаем зарплату только потому, что наша деятельность влияет на жизни других людей. И мы тратим свою зарплату на вещи, представляющие труд других людей.

Любить — по определению означает взаимозависимость. «Любовь

становится любовью, только когда отдаешь ее». Любовь предполагает наличие отношений с другими людьми, обоюдную принадлежность; она базируется на одной из важнейших тем литературы мудрости — взаимности, или золотом правиле.

Учиться — значит развиваться, ощущать свой рост. Мы учимся, читая книги, написанные другими людьми, слушаем лекции, которые читают нам другие люди. Сколько раз нас озаряли идеи, когда мы контактировали с другими людьми? Много ли наших «собственных» идей выросло в нашем мозгу без посторонней помощи?

Оставить наследие — тоже по определению подразумевает взаимозависимость. Мы вносим свой вклад в жизнь общества, в жизни многих людей. Мир, в котором мы живем, — это наследие тех, кто жил до нас. А решения, которые мы принимаем, формируют то, что останется после нас тем, кто придет нам вслед.

Реальность такова, что вместе мы 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 реальность взаимозависимости качества жизни, мы склонны воспринимать успех как независимое достижение, и литература по тайм-менеджменту, по сути, поддерживает эту парадигму независимости. В той или иной форме в большинстве книг говорится, что «время — это жизнь», но при этом предлагаются навыки и приемы по управлению «вещами». Люди рассматриваются главным образом как ресурс для расширения наших возможностей выполнения работы 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, необходимая для преодоления влияния навязанных сценариев, социального зеркала и других факторов, мешающих принцип-центричной реакции. Но независимость — не самоцель. Истинная независимость — это предтеча эффективной взаимозависимости и подготовка к ней. Это способность внушать доверие.

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, позволяющих нам управлять «вещами».

Но люди — не «вещи». Когда мы имеем дело с людьми, мы имеем дело с живыми существами, у которых есть свой собственный промежуток между стимулом и реакцией. Кроме того, они обладают уникальными дарованиями и невероятной способностью действовать в этом промежутке самостоятельно. И существенную долю своего времени мы тратим на взаимодействие с окружающими 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 парадигмы независимых достижений, в которой время воспринимается только как хронос, наша жизнь уподобляется огромному шведскому столу. Время ограничено, и для достижения максимального удовлетворения мы должны успеть попробовать как можно больше. Мы перескакиваем с блюда на блюдо, хватая по кусочку, пытаюсь 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 максимизация дохода любой ценой.

Мы спешим любить. Мы пробиваем путь кулаками, оставляя после себя сломанные судьбы и исковерканные жизни. Мы хотим пользоваться благами супружества, но не стремимся жить полнокровной взаимозависимой жизнью, отказавшись от эгоизма, проявляя сочувствие, постоянно развивая характер. Мы рожаем детей, но не готовы, не жалея времени, учить, воспитывать, любить и выслушивать их. Мы урываем понемногу радости от взаимоотношений с близкими, но у нас нет времени глубже понять и полюбить их.

Мы спешим учиться. Нам не хватает времени на серьезные беседы, на значимое общение с окружающими. Мы схватываем на лету, поверхностно усваивая навыки, методы и практические приемы без понимания принципов, позволяющих эффективно действовать в самых разных ситуациях.

Мы спешим оставить символическое наследие. Мы жертвуем

несколько долларов на одно, несколько долларов на другое, и нам кажется, что мы внесли свой вклад, но этот вклад не надолго. В нас нет чувства долга, цели и стремления принести пользу.

Как отмечают многие социологи, эта парадигма спешки и независимости порождает колоссальный дисбаланс в нашем обществе. Стремясь получить больше золотых яиц, мы убиваем гусыню, которая их несет. Мы так заняты потреблением, что не заботимся о своей способности производить, и свидетельства тому мы видим во всем, что нас окружает, — в национальном долге, в проблемах общественного здравоохранения, в мировой экономике, в неготовности Уолл-стрит вкладывать средства в долгосрочное развитие. Отец современной науки о стрессе Ханс Селье сравнивает увлечение независимыми достижениями с «развитием раковой опухоли, особенность которой в том, что ее волнует только она сама. Она высасывает соки из приютившей ее ткани, пока не уничтожает ее. Но тем самым она совершает биологическое самоубийство, поскольку не может жить вне организма, в котором начинала свое беспощадное эгоцентричное развитие»². 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 результатов для качества жизни.

Чтобы изменить результаты, мы должны изменить парадигму.

ПАРАДИГМА ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Как учит нас принцип «истинного севера», реальность такова, что мы составляем часть обширной, тесно взаимосвязанной живой экологической системы. Качество жизни взаимозависимо. Это полный, всеобъемлющий, 360-градусный взгляд на вещи, который представлен ниже в виде диаграммы.



© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

В центре круга личностное измерение. Каждый человек — личность. Мы обладаем уникальными человеческими дарованиями и до некоторой степени 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 определенных 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.

Рассмотрим, что подразумевает эта взаимозависимая реальность.

1. Всякое публичное поведение, в конечном счете, личное поведение

Проблемы, наблюдаемые нами в семьях, организациях и обществах, — результат решений, которые каждый отдельный человек принимает в промежутке между стимулом и реакцией. Когда эти решения диктуются сценариями или реакцией на срочность, они негативно сказываются на качестве жизни семей, организаций и общества в целом.

Возьмем, к примеру, супружескую жизнь. Если супруги не прикладывают усилий, не изучают 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 синергически и позитивно. 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 ведут к раздражению и отчуждению.

В то же время, если супруги опираются на принципы, они склонны ценить различия и вместе стараются глубже разобраться в своих сценариях и принципах «истинного севера». Они стремятся найти синергическую третью альтернативу, максимально удовлетворяющую их обоих. Недостатки друг друга они воспринимают как повод помочь друг другу. Их интересует *некто* 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. Почему программы всеобщего управления качеством и расширения полномочий наталкиваются на трудности? Одна из причин в том, что многие люди, ответственные за

реализацию этих программ, не воспринимают их как важную часть собственной жизни и не готовы бороться за них до конца. Зачастую они действуют по сценариям независимости и конкуренции, по которым они развивались с раннего детства. Это и обусловленность любви, и кривая нормального распределения в учебных заведениях, и парадигма «выиграл/проиграл» в спорте, и система ранжирования на работе. Они могут быть совершенно искренни в своих усилиях, но не способны далеко уйти от своих глубинных парадигм.

Эдвардс Деминг, которого многие считают ведущим авторитетом в теории всеобщего менеджмента, говорил, что проблемы организаций в большинстве своем порождаются системами, а не людьми³. Но ведь именно люди создают системы. Если над ними довлеют сценарии состязательности и парадигмы независимости и хроноса, если мы не сверяем свой компас с «истинным севером», это отражается на результатах деятельности организаций и общества в целом. Программы всеобщего управления качеством и расширения полномочий в таких условиях становятся своего рода новинкой сезона и не приводят к глубоким и устойчивым качественным изменениям, и люди теряют к ним доверие.

Всеобщее качество начинается с персонального качества. Делегирование полномочий исполнителям в организации начинается с инициативы самого исполнителя. Вот почему так важно работать над своей внутренней жизнью и цельностью.

Стивен. Недавно один человек спросил меня:

— *Стивен, как можно применить концепцию принцип-центричного лидерства в конгрессе?*

— *Как вы относитесь к своей жене?* — спросил я в ответ.

— *При чем здесь это?* — удивился он.

— *Публичная политика, в конечном счете, продолжение личной морали,* — ответил я.

Он вспыхнул 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 подход «изнутри — наружу».*

— *Вы меня вовсе не оскорбили,* — ответил он. — *Но ваши слова попали точно в цель. Я всю жизнь виню 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 «организационное поведение», это поведение всех членов организации.

2. Жизнь — одно неделимое целое

Как мы уже упоминали, Ганди как-то раз заметил, что «человек не может поступать правильно в одном отношении и пытаться действовать неправильно в другом. 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 его принимали, мы поняли, что руководство считает его весьма ценным приобретением для компании. Он производил впечатление незаурядного человека и имел десятилетний опыт работы в этой сфере.

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, и вдобавок в непосредственном соседстве.

В ходе совместной работы я очень близко познакомился с этим человеком. Сидя за соседним столом, я мог слышать его телефонные разговоры. Эти звонки раскрыли мне его весьма сумбурную и малосимпатичную личную жизнь. Почувствовав, что я раскусил его, он попытался оправдываться, а потом сказал: «Это никак не мешает делу» — и продолжал в том же духе.

По мере приближения сроков интенсивность работы удвоилась; каждый день мы работали сверхурочно. В таких напряженных условиях неприятные особенности личной жизни руководителя начали отражаться на нас. Вечно не выспавшийся, нервный, неуравновешенный. С ним стало невозможно работать. При всей его квалификации он стал фактически помехой в работе и уже через полгода после столь громкого назначения и больших ожиданий он был уволен.

Мы можем думать, что обманываем других. Мы можем даже обманывать себя. Но если в какой-то 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 — брачных, семейных, организационных. Доверие вырастает из способности внушать доверие.

Стивен. Однажды мой маленький сын услышал, что я жестко о ком-то

отозвался. Он сразу же подошел ко мне и сказал: «Папа, ты меня любишь?» Он был такой непосредственный, такой нежный, такой ранимый и, увидев, что я могу 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 администратора ректору университета, заявив, что нарушаются условия контракта. Ректор уважительно выслушал меня и сказал: «Стивен, мне очень неприятно слышать это от вас, но наш администратор — весьма компетентный человек и, вообще, он 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 пожаловаться, понять и быстро получить ответ. Я никогда не забуду тех нескольких минут, пока мы ждали администратора, 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 администратора мой пыл уже иссяк. Я был даже немного смущен своим высокомерным поведением. Когда администратор 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, положительно отзывался о них и привлекал их к процессу разрешения любых негативных ситуаций!

Ректор ориентировался на принципы. Теперь я твердо знал, что, если кто-либо когда-либо в его присутствии пожалуется на меня, он будет обращаться со мной с таким же уважением. Этот человек был лояльным к отсутствующим.

Больше я никогда не пытался опорочить чью-либо репутацию в его глазах. Я знал, что он за человек.

Доверие нельзя подделать и нельзя получить без труда. Оно завоевывается фундаментальным качеством вашего характера — надежностью.

Без фундамента надежности доверие, в лучшем случае, будет очень осторожным. Исключений не бывает. Мотивы обеих сторон неизвестны. Общение остается настороженным, собеседники держат дистанцию.

Благонадежность 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 на вас можно положиться. Они знают, что вы собой представляете.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ — 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.

Рассмотрите через призму взаимозависимой реальности такие вопросы:

Что важнее: сделать какую-то работу эффективно или потратить время на то, чтобы ее научился делать ваш подчиненный или ребенок? Какой вариант окажет большее влияние на качество вашего времени, времени других людей, времени всей организации?

Что важнее: тратить время на контроль 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 строить отношения, обеспечивая тем самым эффективное взаимодействие?

	Срочные	Несрочные
Важные	I <ul style="list-style-type: none"> • Кризисы • Насущные проблемы • Горящие проекты, встречи, подготовка 	II <ul style="list-style-type: none"> • Подготовка • Профилактика • Прояснение ценностей • Планирование • Построение отношений • Восстановление сил • Расширение полномочий
Неважные	III <ul style="list-style-type: none"> • Некоторые телефонные звонки, почтовые отправления, отчеты • Некоторые встречи • Множество мелких неотложных дел • Многие популярные виды деятельности 	VI <ul style="list-style-type: none"> • Рутинные дела • Некоторые телефонные звонки • Пустая трата времени • Посторонние занятия • Не относящаяся к делам почта • Чрезмерное увлечение телевидением

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Четвертое поколение опирается на парадигму «люди». Оно в большей мере, чем механистичное управление «вещами» и продуктивностью, фокусируется на эффективном синергическом взаимодействии между людьми. Разница в фокусе на людях или на вещах представляет одно из глубочайших фундаментальных отличий между третьим и четвертым поколениями. В третьем поколении акцент делается на управление и контроль. Люди низводятся до статуса «вещей». Люди наконец становятся продуктивными, если их организовывать, планировать, ранжировать, дисциплинировать и контролировать.

Парадигма четвертого поколения ставит на первое место людей, а вещи на второе. Сначала лидерство, а потом управление. Сначала эффективность, потом продуктивность. Сначала смысл, потом структура. Сначала видение, потом метод.

Этот фокус на человеке порождает совершенно новое мировоззрение и иной подход к жизни, как показывает таблица ниже.

Парадигма «люди»	Парадигма «вещи»
Лидерство	Управление
Эффективность	Продуктивность
Непосредственность/спонтанность	Структура
Распознавание	Измерение
Причины	Следствия/симптомы
Раскрепощение/ расширение полномочий	Контроль
Программист	Программа
Трансформация	Транзакция
Инвестиции	Расходы
Обслуживание потребителей	Административная продуктивность
Принципы	Приемы
Синергия	Компромисс
Изобилие	Дефицит

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 случаю. Парадигма «люди» — необходимое условие достижения успеха в семьях, организациях, всякого рода коллективах. Японский промышленник Коносукэ Мацусита связывает многие неудачи западного бизнеса именно с этой важной парадигмой:

Когда ваши начальники выполняют умственную работу, в то время как рабочие крутят гайки, вы глубоко убеждены, что это единственно правильный метод управления предприятием — идеи переходят из голов начальников в руки трудящихся.

Для нас же управление — это искусство мобилизации и сведения воедино интеллектуальных ресурсов всех работников фирмы. Мы оценили масштаб технологических и экономических проблем, которые нам нужно решить, и знаем, что ума горстки технократов, какими бы гениальными они ни были, не хватит, если мы хотим получить реальный шанс на успех.

Только использование общей интеллектуальной энергии всех служащих выведет фирму к успеху в сегодняшних сложных условиях.⁴

Когда мы смотрим на мир сквозь призму взаимозависимости, мы очень быстро понимаем, насколько важно уделять время деятельности в квадранте II, такой как развитие отношений с окружающими, достижение общего видения и прояснение взаимных ожиданий. К тому же мы видим, что традиционный тайм-менеджмент — это по большей части продуктивная работа над «листьями» вместо эффективной работы над взаимозависимыми корнями.

ИСТИННАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ТРАНСФОРМАЦИОННА

Взаимозависимость в традиционном управлении

временем *транзакционна*. Такая транзакционная взаимозависимость проявляется в повседневном делегировании ответственности и обычно опирается на прочные принципы межчеловеческих отношений. Она может способствовать продуктивности и удовлетворению всех заинтересованных сторон. Но это низкий уровень взаимодействия. Стороны, вовлеченные в процесс, не трансформируются. Не происходит синергии. 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, какие силы высвободятся в процессе их общения. Создается что-то новое, и ни одна из сторон не контролирует этот процесс. Ничего нельзя ожидать или предсказать. Просто люди общаются в состоянии раскрепощения, а не контроля. Такого рода трансформационная взаимозависимость — это совершенно новый мир, она представляет собой суть и ядро четвертого поколения. При трансформационном взаимодействии подход третьего поколения: контроль, продуктивность, независимые достижения и хронос — затмевает концепция четвертого поколения: синергия 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 синергическое взаимодействие, вы никогда точно не знаете, чем все закончится. Если ваш сценарий и опыт связаны с независимостью и свойственной третьему поколению философией контроля и продуктивности, вы можете чувствовать себя уязвимыми и беззащитными, испытывать сомнения и страх.

Стивен. Помню, 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 и чувствовал себя совершенно беззащитным. Я молчал, опасаясь выдать свой страх перед курсантами, и никогда не забуду ощущения, нахлынувшего на меня, когда прыгнул в пустоту.

Эти ощущения сродни тому, что стоит за идеей синергии

взаимозависимости, о которой мы здесь ведем речь. Вы уязвимы. Вы даете вещам идти своим чередом. Вы полностью доверяетесь процессу и принципам. Вы не знаете, каким будет результат. Вы по-настоящему рискуете.

Контроль — это иллюзия. Люди, осуществляющие контроль, настолько освоили принципы или естественные законы жизни, что думают, что именно благодаря им все и происходит. 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 синергическую и созидательную трансформационную взаимозависимость, которая сама становится силой, тогда 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 зону комфорта. Вы должны уйти от прежнего опыта или 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. И вы сами должны совершить прыжок.

ЧЕТЫРЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДАРОВАНИЯ ВО ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Мы способны сделать это и тем самым создать синергическое 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 проявлять цельность, взаимодействуя с окружающими.

Самосознание позволяет нам *осознавать 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 и рассматривать все, что они делают, с позиции того, как это влияет на наше время и наш мир. Мы можем перестать видеть в них просто ресурсы, позволяющие нам добиться того, чего мы хотим. Мы можем преодолеть стадию нарциссизма и начать ценить разногласия, проявлять готовность воспринять чужое влияние. Обладая неизменным

стержнем, 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.

Понимая свою *совесть*, мы можем понять, что значит быть частью *коллективной совести*. Мы ценим совместные усилия по открытию «истинного севера», 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 видения и общих ценностей, которые позволяют нам уделять главное внимание главным вещам.

Благодаря *независимой воле* мы можем работать над обретением *взаимозависимой воли*. Мы можем работать вместе по принципу «выиграл/выиграл» 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, группы, организации и общества в целом.

Мы можем вложить свое *творческое воображение* в невероятный процесс *творческой синергии*. 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 решение, к какому мы можем прийти порознь. Когда мы взаимодействуем с окружающими, решая общие проблемы, наш вклад становится элементом калейдоскопа, создающего потрясающие новые результаты.

Эти взаимозависимые дарования дают нам силу укреплять и углублять наши отношения с окружающими, быть настоящими друзьями, искренне общаться. Вместо зависимости или созависимости мы достигаем эффективной и синергической взаимозависимости. Мы можем эффективно работать над достижением общих целей. Мы можем создавать мощные команды, которые задействуют сильные стороны каждого участника, а слабые стороны сделают незначимыми. И все это позволяет нам совместно уделять главное внимание главным вещам.

Взаимозависимость обладает эффектом рычага. Она позволяет взять время, энергию и творческие способности, растрачиваемые 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 высокоэффективной деятельности из квадранта II, которые позволяют использовать взаимозависимые дарования поистине трансформационным образом.

Примечания

1 *The Essential Gandhi*, edited by Louis Fischer (New York: Vintage 1962), p. 193.

2 Hans Selye, *Stress without Distress* (New York: Harper & Row, 1974), p. 58.

3 W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982) pp. 66–67. (Эдвард Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007).

4 Коносуке Мацусита, исполнительный консультант Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.

Глава 12. СОВМЕСТНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Различия — начало синергии.

Представим, что один из нас вызвал вас сразиться в армрестлинге. Цель — одержать как можно больше побед. Предел времени 60 секунд, и у нас есть наблюдатель, который согласился платить победителю 10 центов всякий раз, когда тот прижмет руку соперника к столу. Мы приняли боевую позу и приготовились к бою.

Предположим теперь, 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 победить вам. Затем он снова начинает давить. Вы по привычке сопротивляетесь. И тут, в процессе борьбы, до вас вдруг доходит, что вы оба уже заработали по монете. Если вы сейчас позволите сопернику прижать вашу руку, а он 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 того, чтобы кто-то один заработал десять центов.

В этом и есть суть подхода «выиграл/выиграл»: 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 мы способны работать сообща, чтобы достичь гораздо большего, чем каждый из нас, действуя в одиночку.

Когда мы проводим это упражнение на своих семинарах, мы часто слышим такие комментарии:

«Поначалу я был настроен на бескомпромиссную борьбу. Но потом я начал соображать, что, поддаваясь друг другу, мы оба останемся в выигрыше».

«Когда рука соперника прижата к столу и ты удерживаешь ее, это дает ощущение символического превосходства. И такая страсть к превосходству доминировала во мне, пока меня вдруг не осенило: “Минуточку! Да мы же оба проигрываем”».

«Мое эго возобладаало. Все смотрели на нас, и я чувствовал, что должен победить — прижать руку соперника и не отпускать ее».

«В конце концов я понял, что борюсь сам с собой».

Многие люди подходят к таким ситуациям, рассуждая по принципу «выиграл/проиграл». Наша победа означает чье-то поражение. Менталитет недостаточности задается сценариями спортивных состязаний, академических оценок, рангов 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 соревнуются друг с другом за признание, за премию или за поездку на Гавайи? Каковы издержки этого менталитета односторонней победы с точки зрения времени и качества жизни?

Вопреки заложенным в нас сценариям, выигрыш вовсе *не* означает, что кто-то должен проиграть; он означает, что мы достигаем своих целей. И куда больших целей можно достичь, сотрудничая, а не соревнуясь.

Во взаимозависимой действительности общая победа — единственный жизнеспособный вариант. Это суть менталитета достаточности — 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. Работая сообща, учась друг у друга, помогая друг другу расти, мы действуем на благо себе, другим и обществу в целом.

ПРОЦЕСС «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ»

В книге «Семь навыков высокоэффективных людей» мы представили простой трехэтапный принцип-центричный процесс достижения обоюдного выигрыша¹:

Мыслите в духе «выиграл/выиграл» (принцип взаимной выгоды и сотрудничества)

Сначала старайтесь понять, потом быть понятым (на базе принципов уважения, скромности и искренности)

Стремитесь к синергии (на базе принципов уважения к различиям и поиска третьей альтернативы)

Рассмотрим подробнее этот трехэтапный процесс: что он собой представляет, как его можно использовать и какое воздействие он оказывает на наше время и качество нашей жизни.

Мыслите в духе «выиграл/выиграл»

Подобно квадранту II обоюдный выигрыш — это прежде всего образ мышления. Эта фундаментальная парадигма — принцип взаимности, или золотое правило, — пожалуй, наиболее часто встречается на страницах литературы мудрости.

Стараясь мыслить в духе общей победы, мы стремимся к взаимной выгоде в отношениях со всеми людьми. Мы начинаем думать об интересах других людей и общества в целом, и это существенно влияет на то, что мы считаем «важным», на то, как мы тратим время, на нашу реакцию в момент выбора и на те результаты, которые мы в итоге получаем.

Сначала старайтесь понять, потом быть понятыми

Для многих из нас общение — это прежде всего стремление быть понятым, эффективно донести до собеседника свои идеи и взгляды. Если мы и слушаем, то обычно с намерением ответить.

Когда мы убеждены в своей правоте, нас, как правило, не интересует мнение других людей. Мы хотим, чтобы с нами соглашались, чтобы окружающие прислушивались к нашей точке зрения. Мы хотим клонировать людей по своему образу и подобию. «Если мне понадобится ваше мнение, я его вам предоставлю!»

Но подчинение принципам устраняет такого рода высокомерие. Нас меньше заботит, *кто* прав, а больше — *что* правильно. Мы ценим других людей. Мы понимаем, что их совесть — тоже кладезь правильных принципов. Мы понимаем, что их творческое воображение — богатый источник идей. Мы ценим тот факт, что благодаря своему самосознанию и независимой воле они 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 отставляем свой собственный жизненный опыт в сторону и направляем все внимание на то, чтобы по-настоящему понять собеседника.



Мы воспринимаем наши различия так, словно мы находимся с разных сторон 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, встав рядом с собеседником, увидеть то, что видит он.

Ганди сказал: «Три четверти бед и недоразумений в мире исчезнут, если мы станем на место наших оппонентов и поймем их точку зрения»². По-настоящему поняв чужую точку зрения, мы зачастую обнаруживаем, что наша точка зрения меняется благодаря этому пониманию.

По словам Мартина Бубера, «только человек, способный искренне говорить другому человеку “Ты” (отношение глубокого уважения), может искренне говорить “Мы” о себе с другим человеком»³.

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 друг напротив друга, превращаясь в компаньонов, вместе ищущих решение.



Стремитесь к синергии

Синергия есть плод мышления в духе обоюдного выигрыша и

стремления в первую очередь понять другого человека. Это объединенная сила синергического 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.

Обратимся к конкретным способам реализации процесса обоюдного выигрыша в семьях, группах и организациях для достижения результатов, улучшающих качество нашей жизни. Как и в разделе, посвященном внутреннему развитию личности, мы рассмотрим такие понятия, как видение, роли и цели. Но на этот раз нашей основой будет взаимозависимость — мы будем обращать внимание на *общее видение* и *синергические* роли и цели. Кроме того, мы рассмотрим порождаемую этим подходом культуру взаимного доверия и взаимопомощи.

ВАЖНОСТЬ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

Проведите такой интересный опыт: спросите людей, с которыми вы работаете, в чем заключается «истинный 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, обратитесь к первым десяти людям, 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 100 компаний списка Fortune. И зачастую высшие руководители испытывали удивление, смущение, замешательство и порой предлагали крайне противоречивые определения предназначения и видения своей компании. Причем это происходило даже тогда, когда на каждой стене висело заявление о миссии, сформулированное руководством. В этих организациях не было чувства общего видения, не было страсти, не было глубинного пылкого «да!».

И каковы издержки?

Роджер. Несколько лет назад меня пригласили в филиал одной крупной международной фирмы помочь создать 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. Издерганный сотрудник (одна рука на телефоне, другая — на клавиатуре компьютера, стол буквально ломится от бумаг) поднимал голову и говорил: «Одну минуточку. Я сейчас освобожусь».

Спешно закончив дело или телефонный разговор, человек вздыхал, смотрел на часы, затем отодвигал в сторону бумаги — достаточно медленно, чтобы показать мне, насколько он занят и как он старается сделать буквально невозможное. 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 II. Я полагаю, что нам не этим следует заниматься.*

— *Что вы имеете в виду?* — удивился он.

— *Эти люди любят срочность. Они из 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 по поводу предназначения отдела исследований и разработок. У каждого из них свои сторонники. Честно говоря, согласия у нас здесь нет. Мы не знаем, как долго это положение продлится, но рано ли поздно что-то должно произойти.*

Эти люди, демонстрируя свою занятость, пытались обезопасить себя. Подспудная парадигма была такова: «Когда грянет гром и начнут лететь головы, я удержусь, 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 посинения обучать сотрудников традиционным приемам тайм-менеджмента и все равно не создали бы желаемой культуры квадранта II. Главная проблема коренилась в отсутствии общего видения.

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, поскольку множество компаний проходят через ситуации «оптимизации» численности сотрудников. Люди стараются быть невероятно загруженными, желая создать впечатление своей незаменимости. Они хотят показать, что по праву занимают свое место, и обезопасить себя от увольнения, невзирая на то что занимаются, по существу, вопросами из квадранта III.

Только подумайте, сколько времени и усилий тратится в организациях впустую из-за того, что среди сотрудников нет четкого общего представления о том, что для компании важно. Несколько лет назад одна из крупных компаний, с которой мы сотрудничали, проводила исследование и собирала информацию от компаний, получивших в Японии премию качества Деминга. Внимание обращалось на то, какой процент времени проводится в квадранте II. Основываясь на собранных ими данных и на информации, полученной от других организаций, мы обнаружили, что компании, демонстрирующие особо высокую результативность, в том числе компании — лауреаты премии, имеют нетипичную структуру расходования времени. В таблице цифры, отражающие типичную ситуацию, набраны обычным шрифтом, а модель высокоэффективных компаний — полужирным.

	Срочные	Несрочные
Важные	I 20–25% 25–30%	II 65–80% 15%
Неважные	III 15% 50–60%	VI менее 1% 2–3%

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Легко заметить, что различия касаются прежде всего квадрантов II и III, причем эти различия кардинальны. Высокоэффективные компании тратят больше времени на важные, но не срочные дела и существенно

меньше времени на дела срочные, но не важные. В большинстве случаев причина этой разницы обусловлена ясностью представлений о том, что важно.

Поделившись этими цифрами на одном из наших семинаров, мы обнаружили, что большинство участников относят данные, демонстрирующие работу не самых эффективных компаний, на счет своих собственных организаций и, как правило, называют ту же самую причину. Это означает, что в очень многих компаниях (больших и малых) 50–60 процентов времени менеджеров не способствуют достижению целей!

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 ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

Страсть общего видения порождает мощную синергию. Она раскрепощает и соединяет энергию, таланты и способности всех участников. Создание общего видения обеспечивает собственный порядок; попытка контролировать приводит к противоположному результату — дисфункциональному беспорядку и хаосу.

Все мы знаем примеры спортивных команд, компаний и иного рода организаций, 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, чтобы описать, как на сознательном и подсознательном уровне объединяет, наполняет энергией, гармонизирует и направляет нашу семейную жизнь заявление о нашей миссии. Мы составили его 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?»

В конце концов мы составили такое заявление:

«Миссия нашей семьи в том, чтобы создать оазис веры, порядка, истины, любви, счастья и покоя. Мы хотим обеспечить каждому члену семьи возможность независимости в ответственности и взаимозависимости в служении достойным целям общества».

Время от времени участие в составлении заявления принимали моя

мать и дети, а теперь у моих детей появились свои дети, так что наше заявление о миссии обрело новое качество, обеспечивая преемственность поколений. Оно висит в нашем доме на видном месте. Мы еще не во всем соответствуем ему, у нас еще есть слабости, но мы постоянно обращаемся к нему, это помогает нам держать в голове то, чего мы можем достичь в перспективе.

Общее видение становится идеей всей группы, главным критерием при принятии решений. Оно привязывает людей друг к другу, придавая им ощущение единения и общей цели, а также новые силы в трудные минуты жизни.

Вот какой историей с нами поделился один человек:

Написав свое личное заявление о миссии, 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 видения ко всей своей семье. Мы составили своего рода семейное заявление о миссии на время отпуска и назвали его «Команда Смитов». В нем описывалось, чего мы ждем от нашей совместной поездки.

Каждый из нас взял на себя определенную роль по укреплению «Команды Смитов». Наша шестилетняя дочь выбрала роль затейника, поставив цель рассеивать все разногласия в семье, особенно в дороге. Она сочинила несколько речовок и всякий раз, когда возникали проблемы, выдавала одну из них. «Смиты, Смиты едут на машине! Когда мы вместе, мы непобедимы!» И, хочешь не хочешь, мы все должны были присоединяться, и это очень помогало разряжать обстановку.

Еще мы купили себе одинаковые тенниски. Работник на одной заправочной станции не слишком усердствовал, 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. Мы вернулись в машину, опустили окна, включили радио и наслаждались мороженым. 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 показать 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 была покрыта пятнами рвоты, крови и слез.

Когда его, наконец, выписали, мы приехали его забирать все в одинаковых теннисках — в его честь. Мы хотели чувствовать связь с миссией, которую сформулировали во время отпуска.

Так наше общее видение — «Команда Смитов» — помогло нам пережить самое суровое испытание, с каким когда-либо сталкивалась наша семья.

Общее видение оказывает глубокое воздействие на качество жизни, идет ли речь о семье, организации, любой ситуации, где вы взаимодействуете с другими людьми. Мы становимся частью большего целого и вносим свою лепту. Мы можем жить, любить, учиться и оставить наследие вместе.

СОЗДАНИЕ МОБИЛИЗУЮЩЕГО ЗАЯВЛЕНИЯ ОБ ОБЩЕЙ МИССИИ

Как создать мобилизующее заявление об общей миссии?

Мыслите в духе обоюдного выигрыша. Старайтесь сначала понять. Стремитесь к синергии.

Организации, семьи, группы могут использовать этот процесс достижения обоюдной победы при создании общего видения. Наблюдая за тем, как люди делают это в самых разных уголках земного шара, мы убедились, что реалии «истинного севера» обеспечиваются всякий раз, когда присутствуют четыре фактора:

- 1) есть достаточное количество людей;
- 2) они полностью информированы;
- 3) свободно и синергически взаимодействуют
- 4) в обстановке полного доверия.

Такого рода взаимодействие открывает доступ к коллективной совести. Мы видели это в России, Сингапуре, Англии, Австралии, Южной Африке, Южной Америке, в Канаде и США — всюду, где нам доводилось работать над заявлением о миссии. 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.

Наиболее мобилизующими бывают заявления о миссии, которые гармонируют с так называемой *универсальной миссией* — «улучшать

экономическое благосостояние и качество жизни всех заинтересованных сторон». Эта формулировка отражает все четыре фундаментальные потребности. Она признает, что человек — это не только желудок, или сердце, или разум, или дух, а все перечисленное, как одно синергическое целое. «Все заинтересованные стороны» включают в себя *каждого* из тех, кто заинтересован в успехе дела. Для организации это не только менеджеры и работники; но и потребители, поставщики, семьи служащих, общество, окружающая среда и будущие поколения. Применительно к семье в это понятие включаются и дальние родственники, и прежняя семья, и будущая семья, и общечеловеческая семья как одно целое.

Мобилизующее заявление о миссии фокусируется на вкладе, на достойных целях, которые создают коллективное глубинное «да!». Оно исходит из ума и сердца каждого заинтересованного человека, а не спускается по приказу с директорского Олимпа.

Если вы планируете сформулировать организационную миссию или хотите пересмотреть уже созданную, то вам может пригодиться следующий список характеристик.

Мобилизующее заявление о миссии:
фокусируется на внесении вклада, на достойных целях, которые создают коллективное глубинное «да!»;
исходит изнутри организации, а не спускается с Олимпа;
базируется на вечных принципах;
содержит видение и основанные на принципах ценности;
отражает потребности всех заинтересованных сторон;
обращено ко всем четырем фундаментальным потребностям и способностям.

Для создания заявления об общем видении требуется некоторое время из квадранта II, но это приводит к огромной экономии времени и усилий в дальнейшем. Конечным результатом будут не просто общее видение. Процесс изменяет нас. Он меняет наши отношения с окружающими. Происходит фундаментальная трансформация качества нашей жизни.

ВАЖНОСТЬ СИНЕРГИЧЕСКИХ РОЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ

Стремясь к эффективной реализации нашего общего видения, мы начинаем понимать ценность синергических ролей и целей.

Когда мы в личной жизни воспринимаем свои роли как разрозненные части жизни, они конфликтуют и соперничают между собой. Но когда мы видим их как тесно связанные части одного целого, эти части начинают действовать во взаимной связи, принося в нашу жизнь достаточность.

То же самое справедливо в отношении наших ролей во

взаимозависимой реальности. Когда мы видим, как каждая наша роль является частью целого, мы можем вместо мышления в духе конкуренции и недостаточности, использовать процесс «выиграл/выиграл» для достижения изобилия и синергии. Ключевой элемент этого процесса — составление синергических соглашений об ответственности.

Когда люди вместе работают над решением общей задачи, им рано или поздно приходится учитывать следующие пять элементов:

Желаемые результаты. Что мы пытаемся сделать? Каких результатов — количественных и качественных — мы ждем и к какому сроку?

Основные правила. 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?

Отчетность. Чем измеряется то, что мы делаем? Какие критерии определяют достижение желаемых результатов? Можно ли результаты измерить, наблюдать или ощутить? Перед кем мы отчитываемся? Когда происходит отчет?

Последствия. Почему мы пытаемся делать это? Каковы естественные и логические последствия достижения или недостижения желаемых результатов?

Сколько времени мы тратим на исправление ошибок и решение проблем в наших взаимоотношениях из-за недостаточной ясности в этих пяти ключевых вопросах!

Людям неясны желаемые результаты:

- Мне казалось, вы хотите, чтобы я это сделал.
- Нет, вы должны были заниматься совершенно другим.
- 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 сталкиваются с негативными последствиями, которые даже и не

связывают с результатами своей работы, или они не знают, как вознаграждения связаны с эффективностью.

Когда на семинарах мы спрашиваем слушателей, сколько времени в их организациях тратится на преодоление последствий неясных ожиданий, они обычно говорят: «Как минимум, 60 процентов». Если говорить об управлении временем, именно в этом корень эффективности. Огромную массу времени и энергии, которая могла бы быть потрачена на «главное», организации распыляют в квадранте III или вообще во вред делу.

Как мы уже упоминали в главе 6, всякая роль есть ответственность. Ключ к эффективной взаимозависимой деятельности — это то, что мы называем взаимовыгодными соглашениями об ответственности. Эти соглашения представляют собой эффективное взаимодействие людей и возможностей. Именно здесь сливаются воедино личные и организационные миссии, и личный энтузиазм каждого распространяется на всю организацию.

ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Соглашение об ответственности существенно отличается от традиционного делегирования, которое зачастую вырождается в перекладывание заданий на других. Оно служит основой для синергического партнерства, позволяющего вместе уделять главное внимание главным вещам. Делегирование полномочий становится делегированием ответственности. Вместо ощущения, что на него взвалили груз чужих обязанностей, человек чувствует свою вовлеченность в общее дело. Обе стороны занимаются одним делом, важность которого ни у кого не вызывает сомнений.

Как же составить такое соглашение?

Мыслите в духе обоюдного выигрыша. Старайтесь сначала понять. Стремитесь к синергии.

Договариваетесь ли вы с начальником, подчиненным, коллегой или ребенком, пройдите весь процесс от начала до конца и добейтесь согласия по всем пяти пунктам взаимовыгодного соглашения об ответственности.

1. Определите желаемые результаты

Желаемые результаты — это общее видение соглашения об ответственности. Это формулировка того, что для вас «важно», ключевой фактор расстановки приоритетов во взаимозависимых отношениях. Это проверка менталитета достаточности, процесс постоянного поиска третьей альтернативы и возможностей синергии.

При создании эффективных формулировок желаемых результатов могут пригодиться многие из элементов, составляющих эффективное

заявление о миссии, например:

- фокус на внесении вклада;
- учет всех четырех потребностей;
- понимание того, что именно составляет понятие «выигрыш» для всех заинтересованных сторон.

Важно также уточнить, что будет сделано для улучшения вашей способности достигать желаемых результатов в будущем — для укрепления 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 настраивание организации — согласование целей и стратегий каждой сферы ответственности с общей миссией и усилиями других людей или команд в организации. Это обеспечивает процесс согласования миссий, соединения миссий конкретных людей и организации.

2. Установите основные правила

Кроме правил и процедур, которые могут повлиять на реализацию соглашения, важно идентифицировать и другие общие принципы, такие как:

- принципы «истинного севера», которые будут использоваться в работе;
- организационные принципы (оперативные принципы, не обязательно естественные законы), определяющие курс;
- известные «ловушки» и ложные пути (то, чего делать не следует);
- уровни инициативы.

Ясное понимание ограничителей позволяет избежать многих крупных проблем. Рассмотрим, например, уровни инициативы. В одном ресторане официант по своей инициативе может заменить блюдо, не удовлетворившее клиента, а в другом — за такой же поступок могут уволить. Согласованный уровень инициативы предотвращает такую проблему.

Уильям Онкен выделяет шесть уровней инициативы:⁴

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 ждет, когда ему скажут прибрать в комнате, а к десяти-двенадцати годам его развитие позволяет достигать пятого уровня инициативы.

Важно, чтобы уровень инициативы соответствовал квалификации и способностям человека.

3. Определите доступные ресурсы

Речь идет о финансовых, людских, технических и организационных ресурсах (таких, как учебные или информационные системы), доступных при реализации соглашения. Важно определять не только наличие ресурсов, но и как их получить, как договариваться с людьми, которые пользуются теми же ресурсами, и каковы ограничения.

Один из самых важных ресурсов, который часто остается вне поля зрения, — сами участники соглашения, особенно те, которые играют лидерские, управляющие или надзирающие роли. В силу самой природы соглашений об ответственности руководитель может стать для работника «лидером-слугой»⁵. Эта идея рассматривается подробнее в главе 13.

4. Задайте форму отчетности

Необходимо заранее определить, в какой форме мы будем отчитываться о том, как 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 способности производить (СП), по каждому из желаемых результатов. Эти критерии могут быть измеримыми, наблюдаемыми или осязаемыми. Самая сложная часть 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, которой можно требовать от всех заинтересованных сторон. Подробнее об обратной связи мы поговорим в главе 13.

5. Определите последствия

Последствия бывают двух видов: естественные и логические. Естественные последствия связаны с тем, что происходит, когда мы

достигаем или не достигаем желаемых результатов. Теряем ли мы долю рынка? Отражается ли это на доходах? Как это отражается на людях? Что происходит, когда не выполняются семейные обязанности? Что происходит, когда они выполняются? 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 обучения или личностного развития, увеличение или уменьшение ответственности, дисциплинарные взыскания.

И логические, и естественные последствия надо учитывать. Порой родителям при воспитании ребенка следует сознательно ставить логические последствия впереди естественных. Если ребенок не подчиняется доводам и выбегает на проезжую часть, например, родители, конечно, предпочтут логические последствия в форме запрета выходить из дома возможным естественным последствиям.

Каждый из этих пяти пунктов соглашения о взаимовыгодной ответственности нам приходится решать так или иначе — либо загодя, уделяя им качественное время лидерства 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:

«Выиграл/выиграл» — это здорово. Я разорвала брак, 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 посередине и сделаем то, чего оба хотим»!

Разочарование порождается ожиданиями. Заблаговременное прояснение взаимозависимых ожиданий существенно повышает качество нашей жизни.

А ЕСЛИ СОГЛАСИЯ НЕТ?

Приступая к соглашениям об ответственности, мы 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 синергически разрешаете их.

Мыслите в духе обоюдного выигрыша

Вы искренне желаете выиграть другому человеку, но и сами хотите выиграть. Вы обязуетесь взаимодействовать до тех пор, пока не придете к решению, удовлетворяющему 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 за рамки 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) затронуты? Когда точки зрения выражены и обе стороны чувствуют, что поняты, приступайте к совместному рассмотрению проблемы и выявлению вопросов, которые необходимо решить.

Какие результаты стали бы вполне приемлемым решением? Выясните, в чем состоит выигрыш другого человека и в чем выигрыш для вас. Используйте эти критерии как фундамент синергического взаимодействия.

Стремитесь к синергии

Откройтесь навстречу альтернативному решению. Используйте мозговые штурмы. Используйте подход Макгайвера. Раскрепостите свой ум. Будьте готовы к неожиданностям. Попробуйте составить список возможных вариантов, которые удовлетворяют выбранным критериям.

Рассмотрим весь этот процесс на двух примерах.

Пример № 1:

Предположим, что вы торговый представитель компании. С вами конкурируют несколько продавцов. Большинство ваших клиентов оперируют поставками по принципу «точно вовремя», и ваша способность соответствовать срокам поставок необходима для ведения бизнеса.

Но недавно ваше производственное предприятие отгрузило товар в последнюю минуту. Вы опоздали с поставками для двух важных клиентов. Вы понимаете их положение и знаете, что они обратятся к другому продавцу, если ваша компания и дальше будет проявлять ненадежность. 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 обоюдного выигрыша

Вы хотите выиграть. Вы хотите, чтобы выиграл этот менеджер. Вы хотите, чтобы выиграли клиенты. Думайте не в духе «или/или», а в 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 точки зрения другого человека?

Слушая этого менеджера, вы узнаете, что за последние полгода спрос вырос на 30 процентов, а средств для увеличения объемов производства нет. По этой причине приходится привлекать подчиненных к сверхурочной работе и отказываться от технического обслуживания производственных мощностей, что существенно увеличивает затраты на оплату труда и простои и создает напряженность в отношениях этого 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 придерживать товар; он действительно хочет отгружать вовремя все, что возможно. Просто он чувствует, что уперся в стену, и не видит выхода. После тщательного анализа положения, в котором оказался ваш собеседник, вы озабочены и ситуацией вашего клиента, и своими проблемами. Когда все карты раскрыты, вы готовы работать сообща над выявлением вопросов и отысканием решений.

2. Каковы ключевые вопросы?

В процессе откровенного общения вы признаете, что эта проблема является лишь симптомом более широкого круга проблем. Ключевыми вопросами могут быть:

производственные мощности;

финансирование;

отношения со штаб-квартирой компании;

отношения с клиентами.

3. Какое решение приемлемо для вас обоих?

Вы хотите выработать решение, касающееся как ближайшего будущего, так и долгосрочной перспективы. Вы понимаете, что нельзя просто отодвинуть другие заказы в сторону и заниматься вашими. Это лишь обострит проблемы. Вы хотите также минимизировать издержки и

будущие простои, так что дополнительные сверхурочные работы тоже не могут быть выигрышем. Что бы ни происходило, нужны устойчивость и надежность. И необходимо заложить фундамент для долгосрочного развития.

Стремитесь к синергии

В поисках третьей альтернативы вы могли бы прийти к следующим жизнеспособным возможностям:

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, кто-то из торговых представителей слишком много обещает своим клиентам, искусственно раздувая спрос.

Возможно, менеджеру завода следует поговорить с отделом маркетинга.

Представитель отдела маркетинга и менеджер завода могли бы изучить тенденции рынка и представить в офис компании анализ стоимости дополнительных мощностей для завода.

Может быть, работая вместе, 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, что вы работаете над проблемой сообща, а не друг против друга. Мысля в духе обоюдного выигрыша, 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 об ответственности.

Пример № 2:

Представим, что ваша шестнадцатилетняя дочь хочет иметь собственную машину. Она хочет располагать возможностью 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 схлопотать она уже успела. То, что она зависит от возможностей семьи возить ее, позволяет вам контролировать (до некоторой степени), куда и с кем она ездит. Вы считаете, что в ее возрасте она еще не вольна бывать везде, где хочет, и делать что хочет. Кроме того, вам придется не только потратиться на покупку машины, но еще и оплачивать страховку, бензин и обслуживание.

В то же время, 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. Насколько вероятно, что ваша дочь взбунтуется из-за того, что, по ее мнению, вы не понимаете ее или не доверяете ей? Или вы стукнете кулаком по столу и утвердите свой родительский авторитет, поскольку, по вашему мнению, вы сами знаете, что для нее лучше? Сколько времени и энергии может отнять такой конфликт? Как прийти к удовлетворительному решению? Напоминаем: *мыслите в духе обоюдного выигрыша, старайтесь сначала понять, стремитесь к синергии.*

Работая вместе, чтобы понять точку зрения друг друга, выявляя вопросы, требующие разрешения, и отыскивая синергические альтернативные решения, вы можете составить с дочерью беспроеигрышное для обеих сторон соглашение об ответственности в отношении дополнительной машины в семье. 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, освобождая время для 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 не создаете порочный круг 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 об ответственности не связаны со столь взрывоопасными и сеющими распри проблемами, описанными 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 обоюдовыгодного решения.

Стивен. Как-то раз я проводил занятия со студентами одного университета, и мы затронули один из самых щекотливых и болезненных вопросов — аборт. Мы предложили двум студентам, представлявшим противоположные подходы к этой проблеме, выйти вперед и отстаивать свои точки зрения перед аудиторией в две сотни зрителей. Мне оставалось лишь следить за тем, чтобы они придерживались правил эффективной взаимозависимости — мыслили в духе «выиграл/выиграл», старались понять собеседника 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 готовы были немедленно вынести друг другу приговор, коль скоро у них разные точки зрения.

Наконец, минут через сорок, они начали прислушиваться к аргументам друг друга. Вы не можете себе представить, какое эмоциональное воздействие это оказало на них и на всю аудиторию, наблюдавшую за этим спором.

Когда они начали открыто и внимательно прислушиваться к

потребностям, страхам и чувствам людей в столь деликатном вопросе, произошло невероятное. Слезы текли по их щекам. Они уже стыдились категоричности, с которой до сих пор судили и шельмовали друг друга и всех тех, кто мыслил иначе. Они были потрясены синергическими идеями в отношении того, что можно делать. Они нашли несколько альтернатив, включая новые подходы к профилактике и просвещению. Через два часа они смогли сказать друг другу:

«Я и не представлял, как важно уметь слушать. Теперь я понимаю, почему вы так относитесь к проблеме аборта».

Этот дух подлинной эмпатии лежит в основе 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.

Много раз мы наблюдали, как дух эмпатии меняет ситуацию. Так было, когда руководитель медицинского комплекса и директор по клинической работе в течение двух часов обсуждали щекотливую тему найма врачей неотложной помощи перед лицом аудитории в полторы сотни администраторов, врачей и других специалистов, работающих в очень крупной больничной системе.

Так было и с организацией, которая столь болезненно реагировала на инициированную регулируемыми органами атмосферу подавления инициативы, креативности и изобретательности проектировщиков, что ее руководство склонялось сменить профиль деятельности. Руководителей компании бросало в дрожь всякий раз, когда являлась очередная проверка. Но когда 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 удовлетворении требований регулирующего агентства.

Так было и в другой крупной корпорации, где шла давняя борьба между директоратом и одним из крупных подразделений. Они не могли прийти к согласию в отношении переоценки активов. Представители подразделения считали, что предложенный руководством вариант полностью деморализует культуру организации. Высшее руководство стояло на своем. Но когда они настроились на поиск взаимоприемлемого решения, эмпатия полностью преобразила их всех. Прекратив споры, они начали смотреть в одну сторону с чувством общего видения и

ответственности. Общение стало уважительным, предложения — креативными, и застарелый вопрос, разделивший компанию на два противоборствующих лагеря, был разрешен за полчаса. Когда люди мыслят в духе взаимной победы, когда они действительно стремятся понять друг друга и, прекратив междоусобицу, направляют всю свою энергию на синергическое решение проблемы, эффект оказывается грандиозным. Мы видели силу этого процесса в самых напряженных и трудных ситуациях, какие только можно вообразить.

Стивен. Однажды, собираясь ехать работать с одной крупной корпорацией, я позвонил туда, и меня огорошили сообщением: «Можете отправляться домой. Встречу отменили».

— *Как отменили? Что случилось?*

— *Профсоюз отказался.*

— *Почему?*

— *Потому что в отношении некоторых работников были нарушены обязательства.*

— *Руководство знает об этом?*

— *Да.*

— Тогда сейчас самое время. Обстоятельства благоприятствуют. Вернитесь на встречу, не уклоняйтесь. Это лишь обострит разногласия, укрепит их убежденность и сплотит людей для атаки.

Ранее мы уже обучали сотрудников этой организации процессу обоюдного выигрыша, и это оказало глубокое воздействие на личную и семейную жизнь каждого из них, но руководители компании считали себя выше этого, им это было не нужно.

Тогда я сказал:

— Извинитесь. Это так просто. Верните профсоюз на собрание. Сейчас самое время это сделать.

Они извинились — такое случилось впервые в истории компании, и это 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

здесьлюди.

Я повернулся к аудитории.

— Вы знаете, какие масштабные, почти героические цели поставлены перед вами, и вы их как будто поддерживаете. Кто из вас искренне верит, что вы можете достичь этих целей при нынешнем состоянии организационной культуры? — В зале собрались почти восемьсот человек — от менеджеров низшего звена до высшего руководства, — но я не увидел ни одной поднятой руки.

— Кто из вас верит, что если точно следовать процессу, о котором мы говорили: мышление в духе «выиграл/выиграл», стремление понять и синергия, — то мы можем достичь кажущихся почти неосуществимыми героических целей?

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. Разумеется, не только благодаря тому опыту, но тем не менее готовность людей приступить к процессу достижения взаимного выигрыша внесла свою лепту в улучшение качества жизни всех заинтересованных сторон.

Какая техника управления временем способна на такое? Мы не говорим о контроле и разных формах делегирования полномочий — от примитивных поручений до более прогрессивных видов. Мы говорим о переходе от транзакционных отношений к трансформационным, к подлинному умению мобилизовать и вдохновить людей. Мы говорим об использовании мощи уникальных человеческих дарований всех людей, участвующих в этом синергическом процессе, в ходе которого мы можем обсуждать проблемы, даже не подлежащие обсуждению, и решать самые деликатные вопросы к всеобщему удовлетворению.

Подход «выиграл/выиграл» — 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.

ПОЧЕМУ ВМЕСТЕ?

Что было бы, если бы мы все жили и работали в культуре высокого доверия, обладали общим видением, принцип обоюдного выигрыша был бы естественным способом взаимодействия? Как изменилась бы наша жизнь? Возьмем систему контроля. В культуре низкого доверия контроль ассоциируется с такими словами, как *надзор*, *контроль*, *проверка*. В культуре же высокого доверия люди сами контролируют себя в соответствии с соглашением. Критерии ясны, последствия определены. Каждый знает, чего от него ждут. Менеджер, лидер, родитель становятся источниками поддержки — помощниками, вдохновителями, советниками, консультантами, наставниками — теми, кто устраняет препятствия на пути и отходит в сторонку.

Что можно сказать об *оценке*? В культуре низкого доверия ваша работа оценивается извне, вас искусственно расставляют по рангу. В культуре высокого доверия суждение вносится в соглашение об ответственности заранее, а не постфактум. Люди судят о себе сами. Их самооценка определяется не только цифрами, но и чувствами. «Цифры выглядят неплохо, но я беспокоюсь насчет вот этого пункта...» Исполнитель сам лучше понимает, что влияет на его работу и успех.

А как насчет *масштаба контроля*? Там, где доверия нет, охват контроля мал. Слежка и проверки требуют времени и энергии. Вы можете контролировать не больше какого-то количества человек. В культуре высокого доверия в слежке и проверках нужды нет. Вы стараетесь не контролировать людей, а раскрепостить их. Вместо восьми-десяти работников теперь под вашим началом могут работать пятьдесят, сто, двести человек.

А *мотивация*? В культуре низкого доверия господствует «великая теория мотивации осла» — впереди морковка, сзади палка. В культуре высокого доверия люди стимулируются изнутри. Их вдохновляет внутренний огонь, их влечет страстное желание реализовать общее видение и одновременно общую миссию, синергию между их собственной миссией и миссией семьи или организации.

Структуры и системы? В культуре низкого доверия царят бюрократия, избыток правил и ограничений, сдерживающие, закрытые системы. Остерегаясь злоупотребления доверием, общество устанавливает процедуры, к которым каждый должен приспособливаться. Уровень

инициативы низок: «делай, что говорят». Структуры преобладают пирамидальные, иерархические. Информационные системы близоруки; дальше квартальных планов никто не заглядывает. В культуре 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 больше вовлеченность людей.

Какое же влияние все это оказывает на наше время и нашу жизнь?

Сколько времени тратится в культуре низкого доверия на контроль, мониторинг, 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 myriad коммуникационных проблем, порождаемых отсутствием доверия?

А сколько времени растрачивается 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 планирование, профилактику, развитие — эффективные виды деятельности в квадранте II, которые определяют качество жизни?

Мы тратим невероятно много времени на борьбу с симптомами низкого доверия, не понимая, что *умение быстрее справляться с симптомами не обеспечивает качественных изменений.*

Делать вместе в первую очередь главное — означает расширение ответственности и полномочий. Нужно переместить точку опоры, изменив соотношение длин плеч рычага так, 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 делегирование ответственности.

Примечания

1 Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989).

2 *The Essential Gandhi*, edited by Louis Fischer (New York: Vintage, 1962), p. 255.

3 Martin Buber, *I and Thou* (New York: Charles Scribner's Sons, 1937), p. 3.

4 William Oncken. *Managing Management Time* (Englewood Cliffs, NJ:

Prentice Hall, 1984), p. 106.

5 Основопологающий труд по этой теме: Robert K. Greenleaf's *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977).

Глава 13. РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ИЗНУТРИ НАРУЖУ

Всякий раз, когда мы думаем, что проблема вне нас, сама эта мысль и есть проблема.

Было бы чудесно, если бы все жили и работали в культуре высокого доверия, где каждый отвечает за свое дело. Но это только мечты. Работа наших организаций зачастую изобилует правилами, инструкциями, канцелярщиной. Противоречащие друг другу системы тянут нас в разные стороны. Уровень инициативы низок. Люди получают удовлетворение от того, чем занимаются за пределами работы. Значительную часть времени они проводят за сплетнями, интригами, взаимными обвинениями, злословием. Встречаясь в коридорах, они бросают все дела, чтобы пожужжать вдоволь:

— *Вы не поверите, что устроил этот менеджер!*

— *Да это еще что! Дайте рассказать, 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 вне нас, сама эта мысль и есть проблема. Мы снимаем с себя ответственность. 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 на круг забот, на те вопросы, над которыми мы не властны.

Принцип-центричное лидерство — это умение взять ответственность на себя и обеспечить работоспособность всей организации. Это фокусирование энергии на нашем круге влияния. Вместо поиска виноватых, мы последовательно работаем над созданием атмосферы, способствующей развитию характера, компетентности и синергии.

Даже если вы не руководитель, вы можете быть лидером. И, практикуя принцип-центричное лидерство, 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 буквально умолял допустить его к участию. Его настойчивость наконец увенчалась успехом: 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 лицом в компании.

Потом он решил заняться общественной работой и помогать решать серьезные социальные проблемы. Он проявил такое рвение, что стал исполнительным секретарем благотворительной организации. Его даже приглашали перейти туда работать на постоянной основе, 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 почувствовал свои силы благодаря работе в круге своего влияния.

В этой главе мы обратимся к трем конкретным действиям из квадранта II, которые вы можете предпринять в своем круге влияния, чтобы расширить свои полномочия и ответственность и помочь преобразить окружающую среду:

1. Культивируйте условия для расширения полномочий и ответственности.

2. Подкрепляйтесь обедом для чемпионов.

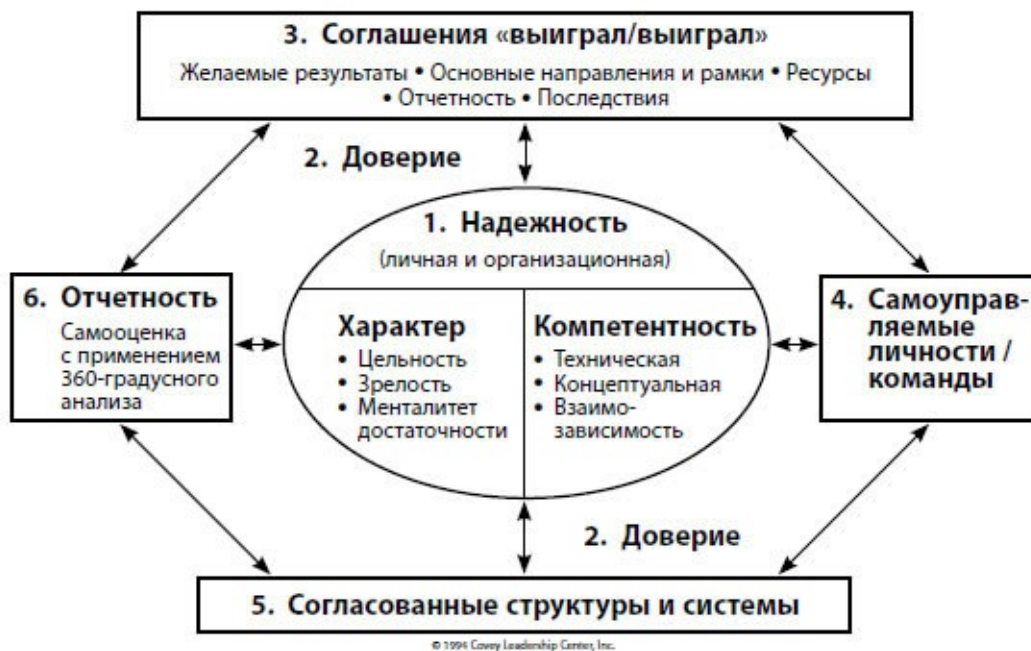
3. Станьте лидером-слугой.

1. КУЛЬТИВИРУЙТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Нельзя наделить человека полномочиями с помощью должностной инструкции. Это вопрос создания благоприятных условий. Чем больше этих условий, тем больше культура, в которой мы живем и работаем, пропитана инициативой.

В действительности мы не просто уполномочиваем других людей, а обеспечиваем соответствующие условия и создаем среду, в которой они могут раскрыть себя, привлекая свои уникальные человеческие дарования. Это высокоэффективное капиталовложение в квадрант II обладает мощью рычага и способно принести огромные дивиденды.

В той или иной степени все эти условия находятся в нашем круге влияния. Рассмотрим эти условия, чтобы понять, на чем фокусировать усилия, чтобы обеспечить изменения, способствующие росту полномочий.



Условие 1: надежность

Чтобы вдохновить людей, прежде всего необходима надежность, внушающая доверие, которая, в свою очередь, определяется характером и компетентностью. Характер — это то, что мы собой представляем. Компетентность — то, что мы умеем делать. Оба эти компонента необходимы, чтобы внушать доверие.

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 впоследствии, 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, почему у меня нет доверия к некоторым людям. Вроде бы люди и хорошие, и честные, но я почему-то не доверяю им. Теперь я понимаю, что дело в их некомпетентности. Они не развиваются профессионально. Организация продолжает их держать, но в них 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 пойти на хирургическое вмешательство, которое вам совершенно не нужно.

Для доверия необходимы и характер, и компетентность. И оба эти качества находятся в вашем круге влияния.

Характер подразумевает:

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 необходимо сказать, честно реагировать и смело подходить к проблемам, но при этом проявлять чуткость и уважение к чувствам, мыслям и мнениям других людей;

менталитет достаточности — парадигма: жизнь постоянно раскрывает новые возможности и представляет собой бесконечное число альтернативных вариантов (в отличие от парадигмы: жизнь — это игра с нулевой суммой, одного пирога всем не хватит, и если кто-то отрежет от него кусок, мне достанется меньше).

Компетентность подразумевает:

техническую компетентность — знания и навыки, позволяющие достигать согласованных результатов, способность мысленно прорабатывать проблемы и искать альтернативные решения;

концептуальную компетентность — способность видеть полную 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 всеобщего менеджмента качества. Вот вкратце их рассказ:

Наша проблема — скарденность. Мы неохотно принимаем посторонних людей в свои ряды, неохотно продвигаем их по службе, скудно вознаграждаем, с недоверием подбираем партнеров и не торопимся их отблагодарить. Немудрено, что наша культура в беспорядке. Не мудрено,

что атмосфера заражена подозрительностью. Внешне мы проявляем единство, но внутренние силы раздирают нашу культуру на части: сплошные интриги, проблемы взаимоотношений, грызня между отделами. Нам приходится иметь 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 утвердить подход «выиграл/выиграл» или организовать системы и структуры по принципу важности, если фундаментальная парадигма остается неизменной, то, как только попытки прекращаются, люди возвращаются к прежнему образу мышления.

Реальность такова, что все в организации определяется характером и компетентностью. Питая характер и компетентность, мы делаем самое важное дело, какое только можем сделать для расширения полномочий и ответственности.

Для развития 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 продвигая дело?

Проявляю ли я чуткость к потребностям других людей?

Всегда ли я ищу третью альтернативу?

Прислушиваюсь ли я к голосу совести и действую ли в соответствии с моей миссией и «истинным севером»?

Эти вопросы, обращенные к совести, позволяют уточнить фокус усилий. Основываясь на полученных ответах, вы можете задать цели самосовершенствования, связанные с «затачиванием пилы» или с ролями.

Вдобавок к индивидуальной надежности, для организации необходимыми условиями расширения полномочий 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 друг другу поддержку члены моей семьи?

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 «выиграл/выиграл», самоуправляемые личности и команды, согласованные структуры и системы, налаженная отчетность. А потом, по мере реализации всех других условий, когда люди связаны между собой взаимовыгодными соглашениями об ответственности, когда люди и команды становятся самоуправляемыми, когда структуры и системы согласованы, отчетность налажена, доверие еще более возрастает. Это рекурсивный процесс.

Кроме того, доверие — это естественное следствие надежности. Поэтому самое лучшее, что мы можем сделать для создания доверия, — быть достойными доверия.

Условие 3: соглашения об ответственности в духе «выиграл/выиграл»

Мы можем не занимать официально руководящей должности в своей группе или организации, но это не значит, что мы не можем инициировать соглашения об ответственности относительно нашей сферы ответственности. Мы можем 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 курсом следовать?

Какими ресурсами мы обладаем?

Перед кем мы отчитываемся в этой своей деятельности?

Каковы последствия?

Каким бы ни был наш круг влияния, какова бы ни была культура, в которой мы живем и трудимся, мы можем работать над достижением общих ожиданий и взаимопонимания. Вот вопросы, которые мы можем задать себе в процессе недельного планирования и которые помогают нам ставить цели, способствующие соглашениям об ответственности:

Есть ли у меня серьезные соглашения об ответственности в каждой из моих ролей?

Есть ли среди них соглашения, которые нужно укреплять, модифицировать или поднимать на более высокий уровень?

Последовательно ли я выполняю эти соглашения?

Всякий раз, когда мы помогаем создавать общее видение и стратегию с боссом, коллегой, подчиненным, супругой, ребенком, мы расширяем зону ответственности — свою и других.

Условие 4: самоуправляемые личности и команды

Кто осуществляет контрольные функции в культуре высокого доверия? Соглашение.

Самоуправление, основанное на соглашении, находится в нашем круге влияния. Человек может взять на себя ответственность за управление собой как личностью и частью группы или коллектива в соответствии с «истинным севером» и с достигнутыми соглашениями. Мы можем заниматься тем, чем договорились заниматься, в том числе планировать, действовать и оценивать, хотя никто не дает нам указаний и не следит за нами. И мы можем развивать способность к самоуправлению в других людях, не контролируя методы их работы, но сохраняя за ними ответственность за результаты и помогая им достигать этих результатов.

Вопросы, которые мы можем задать себе в процессе организации квадранта II:

Жду ли я обычно, пока мне велят сделать что-то, когда сам знаю, что это должно быть сделано?

Предоставляю ли я другим возможность использовать в работе те методы, которые им кажутся наилучшими, независимо от своих предпочтений, лишь бы достигались согласованные результаты?

Предоставляю ли я другим свободное пространство в их работе или постоянно слежу и проверяю?

Условие 5: согласованные структуры и системы

Когда структуры и системы согласованны, они способствуют инициативе; когда это не так, они только мешают. Если мы в качестве господствующей парадигмы пытаемся использовать парадигму важности, но наша система планирования при этом строится на ежедневных списках дел, она не согласованна. Если мы пытаемся воспитать в ребенке ответственность и при этом постоянно командуем, что ему делать, как делать, когда делать, то наша система воспитания не согласованна. Если мы пытаемся поощрять сотрудничество в своей организации, но при этом вознаграждаем соперничество — наша система не согласованна. В каждом из этих примеров мы противодействуем тому, чего сами же пытаемся достичь.

Когда структуры и системы настроены синхронно, 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. Инвестирование

времени в квадрант II на создание принцип-центричных систем, в основе которых лежит менталитет достаточности, способствует правильной настройке культуры.

Но даже если мы по своему формальному статусу не в состоянии настраивать системы и структуры в масштабе всей организации, мы все равно можем найти возможности для влияния на их создание или перенастройку. Мы можем выделить время в квадранте II и отладить системы и структуры в своей личной жизни — свой личный органайзер, свои персональные информационные системы, свою собственную программу развития. Мы можем настроить их в своей семье и поддерживать атмосферу, когда соглашения об ответственности становятся основным способом взаимодействия. Мы можем помочь создать их на работе, 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 «истинного севера».

Это раскрывает еще одно важное различие между менеджментом и лидерством. Если менеджмент работает *внутри* системы, то лидерство работает *над* системой. В процессе недельного планирования мы можем способствовать настройке систем и структур, 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 синергически взаимодействовать с другими людьми, чтобы обеспечить эти изменения?

Какие личные системы и структуры я мог бы улучшить?

Условие 6: отчетность

Когда мы живем и работаем в обстановке растущего доверия, где разрабатываются взаимовыгодные соглашения об ответственности, а системы и структуры согласованны, о какой отчетности может идти речь? Большей частью об отчетности перед самими собой на фоне критериев, заданных в соглашении. Для воспитания отчетности мы можем предпринять следующие шаги:

указать в соглашении конкретные критерии;

развивать проницательность;

требовать и получать обратную связь.

Указывая в соглашениях конкретные критерии, мы создаем стандарт работы, по которому мы можем оценивать свои результаты.

Развивая проницательность, 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 отношению к голосу совести.

Но, будучи скромными, мы стремимся узнать и мнение других о нашей работе, это абсолютно необходимо для оценки, планирования и принятия решений. Подробнее об обратной связи мы поговорим чуть ниже.

Выявление и понимание этих шести условий расширения полномочий 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 — подрезаем листья вместо того, чтобы подобраться к корням.

Но понимание этих условий позволяет нам сконцентрировать усилия на глубинных, фундаментальных вопросах. Оно помогает нам учиться по-настоящему эффективно действовать внутри своего круга влияния, каким бы он ни был.

2. ПОДКРЕПЛЯЙТЕСЬ «ОБЕДОМ ДЛЯ ЧЕМПИОНОВ»

Развитие характера и компетентности — это процесс. Особенно важно в этом процессе регулярное получение всесторонней, 360-градусной обратной связи. Чтобы запрашивать и получать ее, нужно обладать достаточным смирением. На это нужно решиться. Но понимание и мудрое использование обратной связи может существенным образом повлиять на наше время и качество нашей жизни.

Из-за ее полезности такую обратную связь называют «завтраком для чемпионов». Но это не завтрак, а скорее обед. Завтрак — это видение. Ужин — самокоррекция. Не обладая видением, мы лишаем обратную связь контекста. Мы просто реагируем на чужие ценности и чужие желания. Мы живем с оглядкой на социальное зеркало. Желая сделать все для всех, удовлетворять ожидания каждого, мы заходим в тупик и не удовлетворяем

ничьи ожидания, в том числе свои собственные.

Но с ясным видением и ощущением миссии, мы можем эффективно использовать обратную связь для достижения большей цельности. Нам хватает скромности признать, что мы не всё знаем, что понимание чужих точек зрения способно помочь нам благотворно повлиять на наши собственные. У нас к тому же достаточно мудрости, чтобы понять, что обратная связь столь же много говорит нам о людях, от которых мы получаем ее, как и о нас самих. Реакции окружающих отражают не только то, как они воспринимают нас, но и то, насколько хорошо, по их мнению, мы делаем то, что им представляется важным. Поскольку окружающие важны для нас, а задача нашего лидерства, в частности, состоит в создании общего восприятия важности, это измерение обратной связи нельзя переоценить. Но обратная связь не правит нами; нами правят принципы и цели, которые мы внесли в нашу формулировку миссии.

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 роли общественного деятеля, в роли родственника, в любой другой роли, где нам полезно знать иной взгляд на вещи.

Ребекка. Я помню первый случай, когда Роджер попросил детей поддерживать обратную связь. Я готова была сквозь землю провалиться! И подумала: «Отлично! Сейчас начнется: занятия музыкой, режим сна, домашние обязанности и всякая чепуха». У меня просто начала болеть голова, когда я представила себе, что за этим последует.

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 такое, чего теперь не делаю?» Должна признаться, я была восхищена его мужеством.

Но еще больше меня восхитила глубина ответов наших детей. Каким-то образом они почувствовали, что пришло время реагировать по-новому. Их ответы были вдумчивыми, направленными на помощь и поддержку; они проявили понимание и признательность. Их предложения помогли нам понять, что для них важно и что мы можем изменить, чтобы улучшить их жизнь. Спустя некоторое время я тоже набралась мужества и проделала с детьми такое же упражнение. И еще раз я поразились зрелости их ответов.

Многие годы с тех пор мы придаем огромное значение обратной связи со стороны наших детей, особенно старших, которые живут отдельно; их

мнение позволяет нам расширять кругозор. Это полезно не только для каждого из нас; это дает нашим детям чувство участия и вклада в построение такой семьи, какой мы хотим быть.

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 сказали...» Ответьте им, а потом привлечите их к планированию действий на основании этой обратной связи. Делая это, вы становитесь катализатором перемен. Вы моделируете изменения, и когда окружающие видят, что происходит, они становятся более открытыми к предложенным вами изменениям и готовы менять что-то сами.

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 анкеты для самооценки по семи навыкам, обычно эффективнее, поскольку объективные критерии привязаны к коллективной совести — к принципам, с которыми идентифицируют себя люди, — а не отражают ценности человека, от которого исходит обратная связь.

Чрезвычайно важно, чтобы люди не переходили на личности. Обратная связь должна даваться на основе критерия эффективности работы, а не характера человека. Когда желаемые результаты оцениваются по критериям эффективности, люди сами работают над своим внутренним миром и 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);

менеджер (настройка и работа с людьми внутри системы);

лидер (создание видения, определение направления и построение команды дополняющих друг друга работников по принципу взаимного уважения).

Этот директор попросил своих людей, варьируя размеры букв П, М и Л, 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: «Пмл», а желаемое так: «ПмЛ». Его подчиненные хотели, чтобы он больше времени тратил на роль лидера организации. Они считали, что ему нужно смотреть вперед, анализировать тенденции и задавать направление развития компании в быстро меняющейся отрасли. Они полагали, что с производством и управлением они могли бы справиться сами, а его энергию лучше направить на обеспечение лидерства.

Основываясь на этой обратной связи, директор существенно изменил характер своей деятельности, сосредоточив внимание на 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 отреагировать на них, что позволило компании стремительно вырваться вперед и существенно расширить долю рынка.

Речь здесь не идет о том, что лидерство важнее производства или управления; все три рода занятий были критически важны для успеха этой компании. Речь о том, что вопросы лидерства не получали должного внимания. С помощью обратной связи директор осознал потребность в усилении внимания к лидерству и благодаря этому сумел существенно продвинуть свою компанию.

Большинство руководителей пренебрегают лидерством в квадранте II, фокусируясь на менеджменте. Но это сосредоточение на управлении вызывает еще *большую* потребность в управлении, чтобы справиться с проблемами, вытекающими из пренебрежения к лидерству. Это указывает на еще одну сильную сторону процесса организации квадранта II. Недельное планирование времени способствует лидерству и видению перспективы. Ежедневное же планирование, наоборот, повышает необходимость в управлении, поскольку много времени тратится на определение приоритетности кризисов.

Хорошая обратная связь на ранней стадии проекта, значительно облегчает его продвижение. Вот что рассказывает один из наших партнеров:

Получив новую должность, в первую неделю я представлял себе, что хочу сделать. Я чувствовал себя королем и считал, что владею ситуацией.

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 выразился несколько иначе, но смысл был примерно такой. «Он невыполним. Нам даже не стоит пытаться его осуществить». Мне хотелось

воскликнуть: «Да я такой ерунды в жизни не слыхивал!» Но, сдержавшись, я лишь промолвил: «Я ценю различия в подходах. Давайте поговорим».

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: «Как вы представляете работу нашего подразделения?» Я до сих пор храню и просматриваю записи, сделанные в ходе этих бесед, это помогает мне избегать ошибок.

Многие организации не принимают систему 360-градусной обратной связи. Они фокусируются на цифрах, итогах. На сухих краткосрочных данных. Но это неполная информационная система, поскольку она не учитывает живых людей. Даже не пытается. Она может содержать данные об их деятельности и об издержках. Но она ничего не говорит об их чувствах и мыслях, их энергии, их способностях. Это порождает менталитет погони за результатом, который так увлекает организацию, что остаются без внимания ключевые факторы, которые нельзя измерить: 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, 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».

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 информационных систем заинтересованных сторон и отметил про себя, что генералы согласно кивали головами. Я повернулся к старшему из них и спросил:

— Может быть, вы уже используете такие информационные системы?

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 личностного и профессионального развития, и повышение получает только тот, у кого хорошие оценки, в том числе со стороны

подчиненных.

— Вы не представляете, с каким трудом эта концепция пробивает свой путь в организациях моей страны, — сказал я. — Что уберегает 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 стремиться к обратной связи, нужна скромность. Чтобы понять ее, проанализировать и принять соответствующие меры, нужна мудрость. Но это воистину «обед для чемпионов».

3. СТАНЬТЕ ЛИДЕРОМ-СЛУГОЙ

На что тратит свое рабочее время человек, официально исполняющий роль лидера, если он не занимается микроуправлением, надзором, проверками и преодолением кризисов?

Он создает общее видение. 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, изучает горизонты, выявляет потребности заинтересованных сторон, исследует рыночные тенденции, работает над согласованностью систем. Иными словами, он тратит время на важные, но не срочные дела из квадранта II, которые как раз и меняют все. Он становится «лидером-слугой».

Идея «лидерства-служения» витает в воздухе уже давно, но до сих пор она не освоена из-за отсутствия условий для расширения ответственности и полномочий. Без этих условий она превращается в очередное модное поветрие, в контроль в духе просвещенного самодержавия.

Но когда условия для расширения полномочий есть, «лидерство-служение» дает прекрасные результаты.

Стивен. Я вспоминаю свой первый опыт работы с лидером, который действительно умел делегировать ответственность. До того времени я воспринимал лидерство с точки зрения мягкого контроля — как благонамеренная разновидность автократии. А потом я оказался в ситуации, когда у меня появился новый 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:

— Стивен, я вижу свою роль в том, чтобы быть поддерживающим вас, поэтому я хотел бы, чтобы вы именно так воспринимали меня и

обращались ко мне, если потребуется помощь.

Я подумал про себя: «Пожалуй, с таким милым и участливым подходом мне еще не приходилось сталкиваться, но, по существу, он просто пытается наладить отношения и убедиться, что все идет своим чередом, а если что не так, то подправить меня». Мы судим о других по себе. Поэтому, услышав его слова, я спроецировал свои собственные мотивы на его поведение, не зная 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 может быть, мне не стоит навязывать свою помощь. Решайте сами.

И я подумал: «Да он, пожалуй, говорит искренне. Похоже, он предоставляет мне свободу действий. Он действительно намерен быть не надзирателем, а источником помощи».

Затем он сказал: «Может быть, я расскажу вам немного о себе и о своем опыте, и это даст вам лучшее представление о том, чем я мог бы быть вам полезен». Оказалось, что его опыт работы в нашей сфере на четверть века больше моего. Это был поистине кладезь 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 он с готовностью согласился. Я встретил его в аэропорту и спросил, что он хотел бы посмотреть в первую очередь. Но он ответил:

— Я приехал помогать. Мы будем заниматься тем, чего хотите вы.

Я повез его на заседание правления, объяснив по дороге, что он очень помог бы мне, если бы поддержал инициативу, с которой я собирался выступить. Он так и сделал. Потом я внес еще одно предложение, и он опять поддержал меня. И всякий раз он обращался ко мне с вопросом: «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 решал все вопросы в своем традиционном стиле, я спросил у него:

— *Что вы думаете о моих методах решения проблем? Согласуются они с вашим опытом?*

— *Ну, что я скажу, Стивен? — ответил он. — Вы можете посмотреть, что делается в других подразделениях. Можете попробовать другие варианты.*

Ничего определенного он не предложил. По сути, он, подтвердил, что я волен сам принимать решения и несу ответственность за них, но он 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 попрощался со мной и вернулся к своим делам, а моя совесть оставалась при мне. Она всегда была со мной.

Представляете, какую я почувствовал ответственность! Я черпал его опыт и мудрость, а их не убывало. Босс никогда не указывал, что мне делать, он всегда говорил: «Можно поразмыслить над таким-то вариантом» или «А вы не думали о такой возможности?»

Я был в ладу со своей совестью, как никогда прежде.

Позднее мне пришлось работать под началом другого человека, который тоже был весьма симпатичным человеком, но придерживался парадигмы контроля. И при нем я почувствовал, как это легко, когда тебе говорят, что нужно делать. Но возможностей проявить себя, научиться чему-то не было. Я чувствовал собственное бессилие. Поэтому я больше удовлетворения находил не в работе, а за ее пределами. И то же самое касалось всех в окружении этого человека. Они приспособливались к его стилю.

Этот опыт дал мне возможность на практике сравнить два подхода: делегирования ответственности и контроля.

Мы обратились к лауреатам Национальной премии качества Малколма 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 презентации этой премии бывший президент США Джордж Буш, «компании-победители понимают, что их сила зиждется только на уме, здравомыслии и характере их сотрудников»¹.

Работа лидера-слуги в том и состоит, чтобы помогать развивать эти самые ум, здравомыслие и характер. Для этого вам, возможно, придется порвать с привычными представлениями и образом действий. Вот что вы, например, можете сделать:

Возьмите своего сына на очередную встречу с его учителем, и позвольте ему участвовать в разговоре. Пусть он расскажет, как трудится, о своих желаниях и надеждах, пустьотреагирует, если захочет, на ответные комментарии учителя. Вы и его учитель будете выступать в роли лидеров-слуг. Фактически вы дадите вашему сыну понять следующее: «За свое

образование ты сам несешь ответственность. А мы готовы тебе всячески помогать».

Если порядки требуют от вас предоставления отчетов о результатах работы, заранее передайте своим подчиненным отчетные формы за предстоящий период времени. Обязательно обсудите с ними все элементы отчета, поскольку они составляют часть желаемых результатов, рамок, ресурсов, отчетности и последствий трудового договора. А потом станьте для своих сотрудников источником помощи. Оказавшись рядом, не упускайте случая задать вопросы:

Как дела?

Что изучаете?

Каковы ваши цели?

Чем могу помочь?

Когда подойдет время сдачи отчета, ваш работник заполнит форму, и вы вместе проанализируете его отчет. Обсудите с ним и свою работу. Достаточно ли вы помогали ему и поддерживали его?

Когда кто-то обращается к вам с проблемой, задайте вопрос: «А что вы предлагаете?» Не торопитесь решать проблемы, которые ваши подчиненные могут и должны решать сами. Поощряйте их креативность при поиске свежих и лучших путей 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 лидерства-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 мои слова застали их врасплох. Они представления не имели, как подступиться к делу, и полагали, что я все расскажу им. Но я не стала этого делать. Я объяснила им свою роль лидера-слуги, это был своего рода психологический контракт, и я уверила их, что в любое время готова предоставить им информацию, помощь и поддержку. Ясно осознав свои роли, они начали соображать:

— Ну, для начала нам нужен сценарий.

— Отлично! — сказала я. — И где вы его возьмете?

Они стали совещаться, первой их мыслью было объявить тему и попросить других молодых людей предложить свои варианты сценариев. Честно говоря, я не знала, сработает этот подход или нет. На создание спектакля у нас было всего полгода. Я хотела, чтобы они учились, но в то же время я желала им успеха. Я выразила озабоченность, но в то же время веру в их лидерские навыки, ясно дав понять, что решение в их руках. Они решили назначить предельный срок подачи сценариев, чтобы у них осталось время попробовать какой-то другой выход, если подходящих сценариев не окажется.

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 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 решили привлечь других молодых людей в качестве руководителей по каждому аспекту постановки. Все они были подростками в возрасте от двенадцати до семнадцати лет — и режиссер, и хореограф, и художник, и аккомпаниатор. 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, что они усвоили, и применить новые знания. Я предложила им помочь найти для юных руководителей взрослых

консультантов , чтобы те могли советовать, направлять и помогать, но не делать за них их работу. Бекки и Бренту эта идея понравилась, и я пригласила нескольких специалистов по каждому направлению и объяснила им свой подход к тому, как помочь этим молодым людям расти над собой.

Было очень приятно наблюдать за ними. При каждой нашей встрече с Бекки и Брентом, я спрашивала «как дела?»», и они делились своими впечатлениями, заботами и огорчениями. Когда они просили совета, иногда я отвечала уклончиво: «А о такой возможности вы думали?» или «Может быть, стоит попробовать другой подход». Но чаще я говорила: «Да, это серьезный вопрос. А что вы сами предлагаете?» 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 репетиций кто-то из взрослых консультантов — технически весьма компетентный и привыкший к командному стилю руководства — начал отнимать бразды правления у молодого лидера, которому должен был давать советы. 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 гармонировал 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 тот 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 привлечь к постановке девяносто молодых людей. Юные лидеры и все участники проекта работали, не жалея сил, и научились гораздо большему, чем если бы за постановку отвечали взрослые. 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 представления в огромном зале, и оба раза зрители аплодировали стоя.

Я обнаружила, что быть лидером-слугой намного труднее — по

крайней мере, первое время, — чем контролирующим лидером. Но и награда куда больше! Зрелище было захватывающим, но еще больше меня взволновала мысль, что чем бы этим молодым людям ни пришлось заниматься в будущем, полученный ими опыт поможет им делать мир лучше.

«Решение задач посредством людей» и «развитие талантов и способностей людей в процессе решения задач» — две совершенно разные парадигмы. Первый подход позволяет вам сделать дело. Второй подход позволяет сделать это гораздо более творчески, синергически и эффективно и при этом заложить фундамент для будущих свершений.

ВСЕ ЭТО ЗВУЧИТ ОЧЕНЬ КРАСИВО, НО...

Большинство людей могут видеть, какое мощное воздействие оказывает принцип-центричное лидерство на создание атмосферы, способствующей расширению ответственности. 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 вызовов, с которыми чаще всего сталкиваются люди, стремящиеся к расширению ответственности изнутри наружу.

Что если мой босс никогда не слышал о принципе «выиграл/выиграл»?

Даже если ваш босс не слышал о понятии «выиграл/выиграл», он, по крайней мере, знаком со словом «выигрыш», так что начинайте отсюда. Вам не обязательно прибегать к термину «соглашение об ответственности». Просто скажите ему: «Я проанализировал свои роли и хочу удостовериться, что мы с вами одинаково понимаем мои должностные обязанности. Вот список приоритетов, как я их себе представляю. Не могли бы вы просмотреть его и дать мне знать, если ваше мнение отличается от моего?» Старайтесь понять. Ведите переговоры. Достигайте соглашения о желаемых целях.

В другой раз вы можете обратиться к начальнику и сказать: «Вот ключевые направления и рамки нашей деятельности, о которых я знаю. Может быть, есть что-то, чего я не знаю, но должен знать?» Точно так же вы можете согласовать все пять элементов обоюдного выигрыша.

Это может занять недели, даже месяцы. Но потом вы сможете спокойно работать на основе достигнутого соглашения. А если вам предъявляют требования, не соответствующие соглашениям, вы можете прийти к боссу и уточнить: «Правильно ли я понимаю, что вы предлагаете мне следовать таким-то приоритетам? Или что-то надо изменить?» Возможно, эти требования отражают необходимость радикальных

изменений. Или, может быть, это дело случайно переложили на ваши плечи (а потом его порекомендуют какому-нибудь любителю срочных заданий). Договор даст вам и вашему начальнику эталон, с которым вы сможете соотносить свою деятельность.

Что если мой босс не желает расширения моих полномочий?

Одна женщина делится своим опытом:

Я работаю в организации с культурой клуба «добрых старых друзей». В руководстве компании мужчины в возрасте шестидесяти, которые уже много лет в бизнесе. Их отношение к сотрудникам можно выразить фразой «Принеси-ка мне чашечку кофе, детка». Они не воспринимают нас всерьез, и в такой ситуации очень трудно добиться повышения. Тридцать лет они занимаются одним и тем же и не желают каких бы то ни было перемен. И когда какая-нибудь приткая секретарша заговаривает об обоюдном выигрыше, они только отмахиваются.

Действительно, бывают ситуации, когда подобная культура настолько глубоко укореняется и люди работают в ней так долго, что изменить ее чрезвычайно трудно, особенно если ваш круг влияния невелик. Если сложившаяся ситуация не выигрышна для вас, возможно, лучший выход — подыскать другое место.

Однако есть немало примеров, когда людям в подобных условиях удавалось способствовать их изменению.

Роджер. Несколько лет назад мне поручили разработать учебную программу для крупной организации. Когда я прибыл на место, ко мне приставили секретаршу, уже имевшую некоторый опыт работы. Мое отношение к ней, конечно не было: «Принеси-ка мне чашечку кофе, детка», — но в круговерти проблем, с которыми я столкнулся, при знакомстве я ограничился лишь тем, что, бросив на нее мимолетный взгляд, вычеркнул из 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, чем требовалось. Однажды, не дожидаясь распоряжений, 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 черновики, чтобы сберечь ваше время. Вы могли бы просмотреть их и высказать свое мнение». Будучи в цейтноте, я не стал возражать. Черновики писем, которые она составила для меня, были написаны очень хорошо, лучше, чем я мог бы написать сам. Очень скоро она писала от моего имени 95 процентов писем, и мне оставалось лишь подписывать их.

Мне так понравилось, как она пишет, что я предложил ей принять участие в работе над учебным пособием. Она согласилась, и я поручил ей набросать свои идеи для конкретного раздела. Она не только предложила свои идеи, но и представила мне уже готовый прекрасный черновой вариант раздела.

Со временем она стала инструктором и заместителем начальника учебного отдела. Позже я узнал, что она уже тогда имела степень магистра в области коммуникаций и пошла работать секретаршей только потому, что оказалась вакансия. 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 начинали секретарями и либо постепенно развивали свои возможности, 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 готовы приложить усилия и изменить ситуацию, вы ограничиваете свои возможности, а потом вините в этом кого угодно, только не себя. Чтобы этого не случилось, вы должны понимать, что сами можете сделать выбор и изменить парадигму или изменить ситуацию.

Что если люди, которыми я руковожу, не хотят расширять свою ответственность?

Некоторые люди, потерпели фиаско в опыте «управления по целям», где им пришлось вкусить некоторые свободы, а в их душе остались шрамы на всю жизнь. Теперь они исповедуют такой подход: «Просто скажите, что мне сделать. Дайте мне возможность побыстрее заработать побольше денег и убратъся отсюда». Другие полагают, что все происходящее на работе, никак не отражается на качестве жизни. Они находят удовлетворение за пределами работы. Они достигли своего рода равновесия и хотят только, чтобы их поменьше тревожили.

Если вы хотите достичь обоюдного выигрыша, вы должны воспринимать людей такими, какие они есть, а не такими, какими вы предпочли бы их видеть. Вы можете заключить с ними соглашение об ответственности, основанное на том уровне инициативы, какой они

считают приемлемым для себя. Но оставьте вопрос открытым, не снимайте его с повестки дня.

«Я чувствую, что вы предпочитаете продолжать заниматься только тем, что вы делали до сих пор. Вы полагаете, достаточно того, что вы хорошо выполняете свои текущие обязанности. Если мы оба одинаково понимаем что такое “хорошая работа” и взаимоприемлемый уровень отчетности и если это для вас означает “выигрыш”», прекрасно.

Но я хочу, чтобы вы знали, что я действительно высоко ценю вас и нуждаюсь в вашей помощи. Я буду информировать вас о появляющихся возможностях 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 полномочий своих подчиненных вы можете предпринять следующие шаги:

Привлеките их к составлению миссии вашей группы или организации.

Когда они приходят к вам с проблемами, спрашивайте их: «А что бы вы порекомендовали?»

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 «выиграл/проиграл»?

Представим, что вы начальник небольшого отдела и по-настоящему верите в командный подход к управлению. Вы поработали со своим коллективом над формулированием миссии, и она оказалась по-настоящему действенной. Все члены вашего коллектива верят в нее, она им нравится, она наполняет их энтузиазмом, она стала источником силы, придает им чувство ответственности.

Но организационные условия вынуждают вас расставлять своих людей по рангу. Это несогласованная 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, а потом спросить, есть ли у них интересные идеи, как можно работать вместе 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 изменения, которые произошли благодаря вам, принесут пользу всем.

Что если ваша организация переживает кризис?

Во время семинара 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 не просто сокращалось производство. Мы закрыли целый завод». И он принялся рассказывать, как высшее руководство с самого начала привлекло всех работников к решению этой проблемы. Они старались понять друг друга, достичь синергии и взаимной победы. Они вместе изучали экономические и финансовые данные, ситуацию на рынке, положение самой компании. Каждый мог видеть экономические реалии, оказавшиеся губительными для завода. Завод устарел. Рынок сужался. Все видели, что завод спасти нельзя. И тогда они сосредоточили внимание на трудоустройстве уволенных.

В день закрытия завода приехавшие корреспонденты ожидали увидеть пикеты, протесты, разгневанных людей, а вместо этого оказались на прощальном вечере. Высокий уровень взаимного доверия был достигнут благодаря руководителям, проявившим открытость при вовлечении всех сотрудников в общую работу над решением проблемы.

Что если ситуация меняется?

Что делать, когда у вас меняется начальник, когда ваш отдел реорганизуется, когда вы обнаруживаете, что желанные прежде 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 резко меняются? Как предусмотреть все эти моменты в структуре соглашения?

При самом создании соглашения об ответственности мы изначально исходим из предпосылки, что ситуация *будет* меняться. 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 для всех сторон. Это живой документ.

Что если я боюсь «раскачивать лодку»?

Участник одной из наших программ — менеджер крупной компании — поделился своим опытом:

Однажды я присутствовал на заседании, где обсуждались направления нашей деятельности, которые могли нанести значительный ущерб окружающей среде. И вдруг я осознал, что, хотя эти вопросы очень волнуют меня, я отмалчиваюсь.

«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 проявлять цельность. 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 поколебало мою экономическую безопасность. 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 не приходилось идти на сделки с совестью.

Менеджер рассказал, как спустя какое-то время на встрече с подчиненными он раздал им газеты и предложил изучить объявления о найме сотрудников. «Посмотрите, — сказал он, — нет ли для вас в рекламе более подходящей работы, чем теперешняя». Многие действительно нашли хорошие вакансии. «Прекрасно, — продолжал он. — Сегодня же попробуйте проверить, готовы ли вас взять с вашей квалификацией, а завтра поделитесь опытом».

На следующий день большинству из них пришлось 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 безопасность на своих способностях, а не на должности.

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 раскрыть и реализовать свой потенциал.

Что если люди, с которыми я работаю, ненадежны?

Что если вы испытываете серьезные сомнения относительно своих

сотрудников? Что если у вас вызывают сомнения их компетентность или даже их характер? Как в такой ситуации можно заключать соглашения об ответственности, которые строятся на доверии?

Вот некоторые ключевые принципы:

Сначала загляните себе в душу. Успех всегда идет 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 по своему желанию. Они вовсе не хотят быть посредственными, двуличными, манипулятивными. Они просто не договорились действовать сообща... пока. Негативные суждения о характере человека зачастую связаны с взаимонепониманием. Предполагайте в людях добрые намерения. Ваше глубинное впечатление о другом человеке задает тон вашим взаимоотношениям с ним. Характер и компетентность всегда продолжают друг друга. Убедитесь, что ваши парадигмы соответствуют принципам.

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 об ответственности как инструмент содействия росту. Этот инструмент достаточно гибок, чтобы учитывать самые разные степени развития компетентности и характера. Адаптируйте это соглашение к конкретной ситуации.

Представляйте себе желаемые цели реалистично и ясно. Договаривайтесь. Вы никому не должны делать поблажек, искусственно смягчая требования. Старайтесь, чтобы были учтены интересы всех сторон — не только личности, но и компании, семьи, коллектива. Иногда сотрудники могут даже сами отказаться от занимаемой должности в пользу другой, более соответствующей их навыкам.

Обсудите направления работы. Может быть, их следует расписать подробнее? Может быть, вам нужно чаще обмениваться информацией? Обсудите уровень инициативы. Может быть, на данном этапе оптимальным будет второй уровень? По мере улучшения показателей работы его можно повысить.

Рассмотрите ресурсы. Какие из них могут быть особенно полезными? Дайте каждому человеку шанс 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. Используйте краткосрочные формы отчетности. Помогайте сотрудникам развивать умение оценивать свою работу на основе сравнения с заданными критериями. Опять же, искусственное смягчение или ужесточение требований ничего не дает. Учитывайте реалии. Помогите людям увидеть результаты их поведения.

Иногда наилучший вариант — предоставление непосредственной обратной связи. Не ставьте себя в положение судьи. Будьте источником помощи. Фокусируйте обратную связь вокруг элементов соглашения об ответственности. Пусть всем управляет соглашение. Когда вы оба рассматриваете его как инструмент помощи, а не источник угрозы, оборонительные стены рассыпаются и принципы могут беспрепятственно проникнуть в сердце человека. Помогайте людям обрести внутренний компас. Задавайте им такие вопросы: «Насколько ваши результаты соответствуют соглашению?», «Как, по-вашему, относятся к вашей работе коллеги?» Поощряйте развитие самосознания. Помогайте людям увидеть логические следствия их нынешнего уровня работы. При наличии прозрачных коммуникаций и вашей способности заслужить доверие, люди будут учиться и развиваться. И поведет их по этому пути их собственная совесть.

Вы можете предложить человеку получать обратную связь и со стороны других. Возможно, он не знает, как его поведение отражается на окружающих. Эта обратная связь должна осуществляться достойно, она должна направляться непосредственно ему, а не вам. Если человек особенно чувствителен к мнению окружающих, у него могут быть «мертвые зоны» — слабости, которые его совесть отказывается признавать. 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 мертвые зоны для обратной связи.

Когда сравнительно уверенные в себе люди получают эту 360-градусную обратную связь, касающуюся их мертвых зон, 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 людям дополнительную поддержку и помощь, чтобы они знали, что вы заботитесь о них. Они

должны знать, что вы сообщаете им то, что им действительно полезно услышать о себе, не ради собственного удовольствия.

Если человек, которому вы не доверяете, — ваш босс, то открытое общение не менее важно. Честно высказывайте свое мнение о его работе, 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 подумать о другой должности или даже другом месте. Работа в атмосфере недоверия ослабляет и вас, и организацию в целом.

Тот факт, что люди несовершенны, не должен сдерживать ваших усилий по созданию атмосферы высокого доверия. Не ищите легких путей, обращаясь к жесткому, доминирующему стилю взаимодействия. Чрезмерный контроль, призванный защитить интересы нескольких человек, вредит интересам организации в целом.

Вот что в годовом отчете корпорации написало ее пронизательное руководство:

«Вера в то, что люди могут быть креативными и конструктивными, если им предоставить больше свободы, не означает чрезмерного оптимизма по поводу человеческой природы; это скорее убежденность в том, что неизбежные ошибки и грехи человеческие гораздо эффективнее преодолеваются людьми, работающими вместе в атмосфере доверия, свободы и взаимного уважения, нежели людьми, скованными множеством правил, инструкций и ограничений, навязанных им другой группой столь же несовершенных людей»².

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 сотрудники были самостоятельны, обладали полномочиями, опирались в своей работе на здравый смысл. Я знаю, что это единственный способ завоевать их сердца, а не просто получить в распоряжение их руки. 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 для свободы принятия решений.

Если одна и та же ошибка постоянно повторяется, это индикатор того, что соглашение где-то может расходиться с реалиями. Возможно, необходимо чаще обмениваться информацией и отчитываться. Может быть, изменилась ситуация. Вероятно, ожидания не столь ясны, как вы думали. Или нужны новые знания и навыки.

Существует масса причин, почему возникают ошибки, так что вряд ли вы выиграете, обвинив во всем и наказав человека, допустившего ошибку. Напротив, для сотрудников это будет сигнал, губительный для творчества и инициативы. Вместо того чтобы доставать револьвер, достаньте соглашение. Просмотрите его внимательно. Обсудите его вместе с работником. Будьте честны и откровенны. Обеспечьте четкую обратную связь. Внесите необходимые изменения и продолжайте двигаться вперед.

ЧУДО КИТАЙСКОГО БАМБУКА

Китайский бамбук сеют, когда почва подготовлена, и первые четыре года рост происходит под землей. Над поверхностью видна лишь маленькая луковица, из которой пробивается тонкий росток.

Затем, на пятый год, бамбуковое дерево вырастает до двадцати пяти метров.

Принцип-центричные лидеры хорошо понимают эту метафору. Они понимают ценность работы в квадранте II. Они знают, зачем нужно тратить время и силы на подготовку почвы, сеяние семян, рыхление, прополку, поливку, даже если не видно немедленных результатов, потому что они верят, что в конечном итоге их ждет богатый урожай.

Культура вашей организации — ее единственное конкурентное преимущество, которое никто не сможет воспроизвести. Можно скопировать технологию. Можно выкрасть информацию. Можно приобрести капитал. Но способность членов вашей организации эффективно сотрудничать между собой, работать в квадранте II, уделять главное внимание главным вещам нельзя купить, перенять или внедрить.

Культура высокого доверия, мобилизующая, содействующая расширению ответственности и полномочий, раздвигающая горизонты, всегда продукт внутреннего производства.

То же самое относится 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 полномочий возможно лишь изнутри наружу.

Примечания

1 Слова президента США Джорджа Буша на презентации Национальной премии качества Малколма Болдриджа в 1990 г.

2 Годовой отчет Kollmorgen Corporation 1979 г.

Раздел IV. СИЛА И ГАРМОНИЯ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ

Как влияет на нас образ жизни в соответствии с парадигмой квадранта II? Когда главным вещам уделяется главное внимание — когда мы смотрим на мир сквозь призму принципов, когда мы делаем паузу в промежутке между стимулом и реакцией, когда мы действуем, исходя из важности? Как это меняет нашу жизнь?

В этом последнем разделе книги мы расскажем, как парадигма квадранта II работает в различных ситуациях — в офисе, семье, в рабочей группе. Мы покажем, как четвертое поколение буквально меняет все, что вы делаете, и причины, побуждающие вас это делать. 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 и главные камни преткновения на пути к ней. Мы поговорим о мужестве и уверенности в поворотные мгновения жизни.

Принцип-центричная жизнь — это не цель как таковая. Это и цель, и средство ее достижения. Это качество нашего путешествия по дороге жизни. Это сила и мир в душе, которые мы ощущаем каждый день, осуществляя то, что имеет наибольшее значение.

В принцип-центричной жизни само путешествие и его цель — одно целое.

Глава 14. ОТ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ К ПЕРСОНАЛЬНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Менеджмент работает внутри системы;
лидерство работает над системой.

В начале этой книги мы говорили о том, что четвертое поколение тайм-менеджмента совершенно особое. Это нечто большее, чем управление временем, — это персональное лидерство. Это не просто новый процесс старой парадигмы — это новый процесс новой парадигмы.

Посмотрим теперь, что персональное лидерство привносит в нашу повседневную жизнь — в офисе, семье, в рабочей группе. Вероятно, эти примеры не будут в точности воспроизводить вашу ситуацию. Не придавайте слишком большого значения деталям; ищите принципы в действии. Поймите, как изменилось мышление. Потом примените принцип к своей ситуации. Думайте о воздействии, которое четвертое поколение оказывает на время и качество жизни.

УТРО ПОНЕДЕЛЬНИКА В ОФИСЕ

Представьте себе типичное утро в понедельник. Вы — менеджер отдела маркетинга вашей компании. Вы работаете в команде менеджеров, каждый из которых ведет тридцать-сорок клиентов. У вас свой кабинет и одна общая с двумя другими менеджерами секретарша.

Вчера вечером вы составили план на предстоящую неделю, а сейчас смотрите, что вам предстоит сегодня. Вы составили список вопросов и оценили, сколько времени может занять каждый. Пункты, помеченные звездочкой, представляют собой наиболее важные дела из квадранта II, которыми вы хотели бы заняться сегодня.

Подготовиться к завтрашней встрече с представителем компании McKinley, который приедет в город обсудить вопросы цен и оптовых закупок (3 часа).

До конца дня разработать и переслать по факсу предложение для компании Jameson Industries (2 часа).

Обзвонить десять человек из списка ключевых клиентов (15 минут).

Пообедать с Биллом и обсудить стратегию работы с компанией Woffinden (1 час 30 минут).

Просмотреть почту (1 час).

Просмотреть внутренние электронные сообщения... 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 не запланированных:

На вашем столе два сообщения:

«Не доставлена партия товара ключевому клиенту, компании Anderson» (второй раз в этом месяце).

«Заседание Совета по качеству, запланированное на среду, перенесено на сегодня на 15:00» (2 часа).

Вас информируют, что секретарша сегодня будет занята с другим менеджером по поводу одного крупного проекта, и вам придется обойтись без нее.

Пока вы анализируете свой список, к вам в кабинет заглядывает ваш начальник и просит 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 неожиданными препятствиями на пути к выполнению плана? 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 доставкой товаров Anderson можно поручить кому-нибудь другому. Вы можете изменить свой график и успеть сделать то, что вам представляется самым важным, — подготовить предложение для Jameson, 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 предположим, что вы избрали именно такой основной подход. Насколько удачным вы сочтете прожитый день? Будете ли вы чувствовать, что в этой непростой ситуации вам удалось уделить главное внимание главным вещам?

Теперь подумайте над таким вопросом: каким будет ваш следующий понедельник? А тот, что за ним? А все остальные понедельники до конца вашей жизни? Будете ли вы в принципе сталкиваться с такими же проблемами? Останутся ли проблемы по сути теми же, пусть даже конкретные детали будут меняться?

Это результат планирования времени третьего поколения. Если ничего не изменить, вы до конца своих дней будете перепоручать, откладывать или избавляться от дел, которые не успеваете сделать. Разве это — главное внимание главным вещам?

Чем отличается подход 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 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 *зачем* и *как*. Вы сверяетесь не только с часами, но и с компасом.

Принимая решения, вы делаете паузу и прислушиваетесь к голосу совести.

При этом вы:

- спрашиваете с намерением;
- слушаете без самооправданий;
- проявляете мужество.

Определяя, что самое важное для вас, вы думаете об условиях расширения полномочий и о том, куда вы могли бы направить свои усилия, чтобы добиться максимальных долгосрочных результатов. Для начала нужно поставить под вопрос каждое направление деятельности:

Откуда вообще взялось это направление?

Почему я занимаюсь им сейчас?

По каким причинам оно необходимо?

Каковы конечные цели?

Содействует ли это направление осуществлению миссии организации? Является ли оно наилучшим объектом приложения моих способностей и наших общих ресурсов?

Ответы на подобные вопросы помогут вам определить дальнейшие шаги. 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.

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 отношении подготовки предложений? Могут ли другие менеджеры лучше справиться с этим делом?

Предположим, вы понимаете, что должны выполнить задачу 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 ожидание нереалистичным? Не было ли это обещание необязательным? Когда в действительности будут рассматривать ваше предложение?

Может оказаться, что начальство действительно хочет, чтобы вы сделали это сегодня. Тогда вам просто необходимо справиться с этим делом. Но, может быть, сегодня лучше просто выяснить, чего от вас ждут, и поработать над предложением завтра, разобравшись, что нужно на самом деле? В любом случае, как быть с будущими предложениями? 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? Можно ли разработать какие-то стандартные формы, которые облегчат вашу работу в дальнейшем?

Размышляя над этими вопросами, вы можете понять, что менеджеры вашего отдела слишком мало времени уделяют обмену информацией. Отчасти это связано с конкуренцией между вами. Вам платят комиссионные, и это ставит вас по разные стороны баррикад. Вы понимаете, что лучшие идеи и методы люди держат при себе. Ваше

соперничество вредит вам всем. Почему это происходит? Как изменить положение вещей? Входит ли система оплаты труда в ваш круг влияния? Что вы можете сделать, чтобы улучшить 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 способ справедливо распределять комиссионные, получаемые за совместные проекты. Тогда основную работу по подготовке предложений можно будет поручать секретарше отдела, а вам нужно будет предоставлять ей лишь нестандартную информацию. Все это можно облечь в форму соглашения об ответственности.

Поступая таким образом, вы трансформируете систему. Вы не только выполняете порученное дело, но и экономите будущее время для себя и других. Вы укрепляете отношения доверия и более эффективно удовлетворяете потребности клиентов.

2. Проблема с поставкой

Почему эта проблема возникла дважды? 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. Привлекайте людей к решению проблемы и вместе ищите выход. По мере ее решения развивайте отношения, которые помогут вам в дальнейшем эффективнее справляться с подобными задачами.

3. Общая секретарша

Почему вас не уведомили заранее, что секретарша сегодня будет для вас недоступна? Имеет ли тот человек соответствующие полномочия? Захотят ли он или она делать больше в интересах дела? Может быть, сегодня, учитывая то, что делает ваша секретарша, назначить встречу с ними обоими на один из дней недели и достичь взаимовыгодного соглашения? Задавайте вопросы. Слушайте. Подумайте, чего вы хотите добиться. Что составило бы «выигрыш» для каждого из вас?

Было бы хорошо, если бы секретарша сортировала почту, служебные

записки, электронные письма и телефонные сообщения для вас троих. Те вопросы, которые требуют вашего немедленного участия, она могла бы расставлять в порядке приоритетности и класть вам на стол, остальные собирать в папку для последующего просмотра. Если секретарша не обладает достаточной подготовкой, чтобы со знанием дела сортировать информацию по степени важности, поговорите с ней. Объясните ей критерии. Помогите ей развить способности. Воспитывайте в ней самоуправление и самоотчетность. Расширяйте ее полномочия.

4. Прогноз доходов

Вероятно, вы примете решение сегодня же подготовить требуемый прогноз, тем не менее вам следует задать себе несколько вопросов:

Почему это понадобилось ему именно сегодня?

Что породило эту срочность — какую информацию я предоставляю недостаточно регулярно?

Нельзя ли организовать такую систему, чтобы информация была легкодоступной?

Возможно, эту же информацию нужно предоставлять и другим менеджерам?

Можем ли мы создать какую-то общую систему и делиться информацией, когда кто-то нуждается в ней?

Вы сегодня же можете наметить обсуждение этих вопросов на следующем собрании менеджеров. А на собрании вы представите свои предложения о том, как можно усовершенствовать систему ради общего блага.

5. Совет по качеству

Почему заседание Совета перенесли? Да и вообще эти заседания очень странные. Вы никогда не знаете повестки дня. Люди приходят неподготовленными. И вы в том числе. 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. Итак, что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию?

Может быть, следует позвонить председателю Совета и объяснить ему, 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 можете также сказать, что вместе с транспортным отделом собираетесь поработать над

возможностью повышения качества перевозок и через несколько дней перезвоните, чтобы узнать, когда этот вопрос может быть внесен в повестку дня заседания.

Мы коснулись лишь нескольких пунктов из списка, но заметьте разницу. Вместо преодоления проблем вы работаете над решениями. Вы укрепляете синергические отношения между сотрудниками. Вы развиваете парадигму квадранта II у себя и у 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 неизбежным повторением прошлого. Вы создаете базу для значительных улучшений в будущем. Вы приставляете лестницу к другой стене.

ВОСКРЕСНОЕ УТРО В СЕМЬЕ

Когда мы начинаем смотреть на мир сквозь парадигму лидерства, а не менеджмента, 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, он и его жена раз в неделю усаживались со своими детьми и вместе пытались скоординировать маршруты, уроки и другие повседневные семейные дела. Так продолжалось довольно долго, но в один прекрасный день они решили, что настала пора задуматься не только об управлении, но и о лидерстве.

Они изменили формат совместного времяпрепровождения, так что теперь они начинают новую неделю с анализа семейной миссии, 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 анализируют достигнутые успехи. Они в очередной раз обращаются к своим принципам и ценностям. Затем они обсуждают каждую из своих ролей в семье — сына, дочери, сестры, брата, ученика, друга. В процессе планирования они выделяют несколько минут, чтобы помочь детям поставить принцип-центричные цели в каждой роли, например вместе заниматься домашними делами или каждый день интересоваться делами друг друга. 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 на холодильник вывешивается на всеобщее обозрение календарь. В нем выделено время для работы над некоторыми целями и для совместных семейных дел. При этом в первую очередь идут «большие камни». Это занимает время, но позволяет детям лучше разбираться во взаимоотношениях между людьми и в том, как они вместе могут изменить свою жизнь. Вот слова этого человека: «Моя семилетняя дочь недавно сказала, что теперь понимает, почему нужно помогать сестре: ведь сестра, в свою очередь, поможет ей. И еще она сообщила, что теперь не испытывает ненависти к домашним обязанностям».

В разных семьях это может делаться по-разному, но в любом случае, объединяя всех членов семьи общим пониманием, чего они хотят достичь и как этого добиться, вы расширяете их возможности. Вместо споров и взаимных обид планирование становится периодом позитивного взаимодействия и реализации 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 назвать что-нибудь из того, что висит на стенах ее комнаты. Из всего, что там висело, — картинка из «Красавицы и Чудовища», постер с изображением Аладдина, рисунки, которые она сама нарисовала, — она выбрала свою копию нашего семейного заявления о миссии. Ее ответ растрогал меня. Я стал лучше осознавать, какое позитивное влияние мы можем оказать на детей и как важно понимать и признавать то хорошее, что уже есть в них.

Порой нам бывает трудно воспринимать свою семейную роль как лидерство, но какие возможности для влияния это открывает! Одно из самых великих наследий, которое мы можем оставить нашим детям, — это чувство цели и ответственности перед правильными принципами.

УТРО СРЕДИ КОЛЛЕГ

А если вести речь о рабочей группе? Об отделе? Об организации в целом? Как рассматривать задачи, которыми мы занимаемся, испытания, с которыми мы сталкиваемся изо дня в день, чтобы изменить к лучшему способы планирования и организации?

В большинстве команд осуществляется планирование того или иного рода. Они рассматривают бюджетные требования или заданные объемы продаж и определяют, что нужно сделать, чтобы выполнить производственные обязательства. Они смотрят на цели. Они говорят о трудностях и давлении, которое им приходится преодолевать. Потом они двигаются по списку и дают конкретные задания, устанавливают сроки,

создают системы контроля.

Предположим, вы работаете в такой команде. Как вы можете преобразовать процесс планирования в лидерство?

Попробуйте начать планерку с анализа миссии и видения вашей группы. Можно оценить результаты последнего производственного цикла с точки зрения вашей общей миссии и вынесенных уроков. Вы могли бы задать себе и другим следующие вопросы:

Что приблизило нас к реализации нашей миссии?

Что отдалило?

Какие процессы препятствуют реализации нашей миссии?

Верны ли мы принципам?

Как добиться большей согласованности?

Что если вам рассмотреть различные роли и функции и оценить их с точки зрения миссии, задав такие вопросы:

Рационально ли организовано наше производство?

Какие процессы можно было бы усовершенствовать?

Какие люди вовлечены в них?

Какие люди хотели бы участвовать в них?

Кого необходимо привлечь?

Какие принципы здесь применимы?

Что можно сделать, чтобы раскрепостить способности работников?

Можно ли достичь эффективной синергии между задачами и/или целями?

Что следует начать делать?

Что следует перестать делать?

Насколько мобилизующими являются соглашения об ответственности?

Одинаковые ли у нас ожидания?

Количество вопросов, которые 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 поднять нашу эффективность на новый уровень? Как обеспечить резкий рывок вперед? Это не управленческие вопросы, это вопросы лидерства. Это вопросы, относящиеся к квадранту II. Они характеризуют отличительные особенности четвертого поколения.

КАК ОДИН ДЕНЬ МЕНЯЕТ ЖИЗНЬ

Изучая свои парадигмы с помощью самосознания, мы обнаруживаем, насколько глубоко они коренятся в нас. Перемены даются нелегко. Очень часто мы ограничиваемся задачами, находящимися непосредственно перед

нами, списками намеченных дел, и отступаем к независимости.

Мне кажется, что я веду войну со временем. Я постоянно спрашиваю себя, что я могу сделать, чтобы выжить, двигаться быстрее, выиграть гонку? Я должен решать проблемы. Я должен исправлять ошибки. Я знаю, что это механистический подход. Но мне кажется, что если двигаться, то удастся иногда приходить домой пораньше и иметь меньше проблем. Тиканье часов на стене постоянно напоминает о времени. Это я должен сделать к такому-то сроку, это — к такому-то, это прежде, чем то, а что случится, если... Я хочу владеть ситуацией и не позволять неожиданностям рушить мои планы.

Эти парадигмы тянут нас вниз. 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 обеспечивают возможности для развития и совершенствования. Мы можем работать над своей компетентностью — учиться, приобретать навыки, увеличивать работоспособность. Или над 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 наша креативность, когда мы делаем паузу и прислушиваемся.

Я делаю шаг назад, обозревая полную картину. Я вижу проблемы, но воспринимаю их как возможность укрепить отношения с окружающими и достичь синергии. Насколько это все меняет! Я стараюсь сориентироваться, свериться с компасом и картами. Я спрашиваю себя, насколько те или иные действия соответствуют им. Я ощущаю силу, которая наполняет меня, когда все части жизни соединяются в единое целое. Поражаюсь, как многому можно научиться, если останавливаться и присматриваться к процессам жизни, организованной в гармонии с принципами. Я вижу красоту и порядок. Чем больше я настроен на принципы, тем больше возможностей вижу для себя. Я чего-то достигаю. Я чувствую, как расту. Чувствую, что вношу свой вклад. Чувствую, что меняю окружающий мир. Медленно, но верно мое видение и миссия реализуются. Я чувствую, как растет моя надежность. Я обретаю силу характера и компетентность. Растет мое доверие к другим людям. Это потрясающе!

Порой это трудно. Мы допускаем ошибки. Мы соскальзываем к старым привычкам и зависимости от срочности. Старые парадигмы велят нам успевать делать больше за меньшее время, даже если то, что мы

делаем, находится в квадранте II.

Но, чем больше мы практикуем принципы персонального лидерства, углубляемся в квадрант II, тем больший мы ощущаем рост, ощущаем жизнь. Она становится лучше. Она представляет собой восходящую спираль. Каждая часть ее начинает соединяться с остальными. Все больше в ней становится хорошего.

Глава 15. МИР И ГАРМОНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Мы не знаем будущего и не очень-то можем планировать его. Но мы можем поддерживать дух и тело на такой высоте, можем лелеять такие мысли и идеалы, мечтать о таких возвышенных целях, что нетрудно предсказать, какими мы будем, когда пробьет час великих свершений... Ни один человек не способен уйти далеко от своих привычек и сокровенных мыслей.

Генерал Джошуа Чемберлен, командовавший 20-м Мэнским полком союзных сил в битве при Геттисберге¹

Роджер. Когда я еду через каньон на лыжный курорт Санденс, где мы часто проводим наши учебные программы, я обращаю внимание на перемену в себе. Суэта и спешка офиса с его требованиями и заботами, улечувиваются, и я начинаю ощущать себя частью величия гор, течения реки, гармонии цветов и форм.

В такие минуты я внимательнее прислушиваюсь к себе. Здесь такая тишина, что мне легче слышать свой внутренний голос. Позволяя этому голосу говорить, я все больше ощущаю мир в душе.

Эти минуты особенно ценны для меня, ибо я соприкасаюсь с тем, от чего часто отмахиваюсь, но что несравненно дороже многих моих повседневных занятий. Я анализирую, переосмысливаю, перепроверяю себя.

Многие из нас ощущают душевный покой на природе. Время исчезает. Мы осознаем реальность и абсолютную власть естественных законов и свою незначительность в сравнении с ними. Мы не можем их изменить, не можем их контролировать. Однако есть в этой мысли что-то успокаивающее. Мы чувствуем причастность и священный трепет перед их неоспоримым величием.

Природа дарит нам равновесие и гармонию. Времена года сменяются с непреложной регулярностью. Жизненные циклы образуют прекрасное гармоничное целое. Даже природные катаклизмы: бури, землетрясения, наводнения являются частью общей гармонии, естественного цикла развития и перемен. Природа всегда пребывает в процессе становления. Ее красота вновь и вновь открывается нам.

Природа учит нас гармонии. Она напоминает нам, что есть

определенные законы, которые правят всем сущим. И напоминание, что во Вселенной есть определенный порядок, вселяет в нас покой. Мы с одинаковым успехом можем пытаться изменить как последовательность времен года или действие законов гравитации, так и последствия нарушения естественных законов в человеческом измерении. Мы не можем безнаказанно быть сами себе законом. Мир и качество жизни приходят только тогда, когда мы открываем фундаментальные законы жизни и настраиваемся на них.

ЧТО ТАКОЕ МИР?

Очевидно, что мир, о котором мы говорим, — это не просто отсутствие войны. Это не уход от сложностей и тягот повседневной жизни. Мир, о котором мы говорим, — результат нашей глубинной внутренней жизни. Это радость каждый день. Это полнокровная жизнь, а не бегство от нее.

Парадигма независимых достижений, по сути, говорит о том, что покой и счастье 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, фокусирует нас на быстроте и ловкости в достижении вышеперечисленных благ. Но каков результат? Разве это мир? Разве такой фундамент долговечен?

Остановитесь на минутку и задумайтесь о своей жизни. Что для вас означает «мир»? Откуда он приходит? Насколько мирной можно назвать вашу жизнь?

Принципы и процессы, описанные в этой книге, создают иные парадигмы, базирующиеся на принципах «истинного севера», на миссии и видении, 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 ниже таблица.

Определяя сильные и слабые стороны этих поколений тайм-менеджмента, мы признаем, что многие люди, приверженные этим подходам организации времени, 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 мир в душе 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.

Мир — это и есть главное внимание главным вещам. В основе «главного» лежат четыре человеческие потребности и способности: жить, любить, учиться и оставить наследие. Чтобы сделать главное приоритетным, 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 мир иного рода:

гармонию способности сбалансированно жить, любить, учиться и оставить после себя наследие;

мирное развитие наших общечеловеческих дарований, которые укрепляют характер и компетентность в момент выбора;

мир в душе при мысли, что наши роли кооперируются, а не соперничают между собой, становясь частями синергического, живого целого;

трансцендентальный мир умения слушать голос совести и жить в соответствии с ним.

Есть принципы. Мы обладаем совестью. И эти два факта многое определяют. Они влияют на наши мысли и наше восприятие окружающего мира. Мы начинаем понимать, как важна пауза в промежутке между стимулом и реакцией, чтобы прислушаться к голосу совести и сделать наилучший выбор. Мы начинаем понимать, что есть цели более высокие, чем собственные. Именно на такие цели мы можем со всей страстью и уверенностью направить энергию и усилия, и они обеспечивают улучшение качества жизни. Мы начинаем видеть мир как пространство бесконечного множества третьих альтернатив. Мы понимаем важность согласованных систем, когда сам подход к организации и планированию жизни укрепляет привычки сердца, приносящие внутренний покой.

	Краткое описание	Инструменты
Первое поколение	Памятки	Простые записи, списки
Второе поколение	Планирование и подготовка	Календари, органайзеры
Третье поколение	Планирование, расстановка приоритетов, контроль	Органайзеры, соединяющие ценности с целями и ежедневными планами

Четвертое поколение

Сохраненные достоинства

Устраненные недостатки

Четыре потребности и способности:

жить, любить, учиться и оставить след

Некоторые потребности реализуются через постановку целей и определение приоритетов (3-е поколение)

«Главное» — то, что находится непосредственно перед вами (1-е поколение)

Многое из того, что вы хотите, — необязательно то, что вам нужно, или то, что приносит пользу (2-е, 3-е поколения)

Принципы

«истинного

севера»

Четыре дарования:

самосознание,

совесть, творческое воображение,

независимая воля

Предполагают ответственность за результаты (3-е поколение)

За счет одних только навыков эффективность и руководство нереализуемы — нужен характер (2-е, 3-е поколения)

Могут привести вас к убеждению, что вы контролируете все сущее, а не естественные законы и принципы — самомнение (3-е поколение)

Ценности не обязательно гармонируют с принципами (3-е поколение)

«Главное» определяется срочностью и ценностями (3-е поколение)

Страсть

видения

Повышение эффективности благодаря подготовке (2-е поколение)

Связь с ценностями (3-е поколение)

Сила видения остается невостребованной (1-е, 2-е и 3-е поколения)

Баланс ролей
Меньше стресса (1-е поколение)

Обязательства перед окружающими игнорируются или забываются;
страдают взаимоотношения (1-е поколение)

Может привести к появлению чувства вины, чрезмерному
программированию и дисбалансу между ролями (3-е поколение)

Сила целей

Гораздо больше достижений благодаря целям и планированию (2-е
поколение)

Используется мощь долго-, средне- и краткосрочных целей (3-е
поколение)

Ценности переходят в цели и действия (3-е поколение)

Планы трещат по швам (1-е поколение)

Относительно небольшие достижения (1-е поколение)

Масштаб недели

Нет чрезмерности в планировании и заорганизованности (1-е
поколение)

Списки «что сделать» (1-е поколение)

Отслеживаются обязательства и назначенные сроки (2-е поколение)

Благодаря планированию и расстановке приоритетов повышается
личная продуктивность (3-е поколение)

В жизнь привносится структура и порядок (3-е поколение)

Укрепляются навыки управления временем и собой (3-е поколение)

Нет реальной структуры (1-е поколение)

Из-за игнорирования распорядка и структуры жизнь превращается в
перебежки от кризиса к кризису (1-е поколение)

При ежедневном планировании приоритетны как правило, срочные
дела и преодоление кризисов (3-е поколение)

Цельность в момент выбора

Умение адаптироваться, когда на горизонте возникает нечто более
важное: гибкость «плыть по течению» (1-е поколение)

«Главное» — то, что в плане (2-е поколение)

Планы выше людей (2-е, 3-е поколения)

Меньше гибкости, спонтанность (3-е поколение)

Синергия взаимозависимости

Большая чуткость к людям (1-е поколение)

Независимость мышления и действий: люди воспринимаются как ресурсы или как барьеры на пути к целям (2-е, 3-е поколения)

Люди могут восприниматься как «вещи» (3-е поколение)

ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ ПРИНОСИТ ГАРМОНИЮ

Принципы и процессы, описанные в этой книге, приносят гармонию во все четыре жизненных измерения — чистую совесть, мир в душе, мирные взаимоотношения с окружающими, даже телесную гармонию. Видение привносит в нашу жизнь цель и смысл. Роли становятся синергическими способами внести свой вклад. Целями теперь движет совесть, они наполнены смыслом общего успеха. Масштаб недели создает мост, связывающий миссию и текущий момент в цикле роста. «Затачивание пилы» обеспечивает ежедневное и еженедельное обновление. Каждый момент выбора становится пространством для маневра, в котором мы можем проявлять свои человеческие дарования и действовать последовательно.

Общее видение и соглашения об ответственности позволяют нам видеть в людях не проблемы, а благоприятные возможности. Мы начинаем понимать, что люди — это не вещи. Точно так же это 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 к синергии, позволяющей делать «главное» вместе несоизмеримо результативней, чем порознь.

Данные принципы и процессы меняют наши ожидания относительно времени и качества нашей жизни. Это особенно важно для мира, поскольку разочарования порождаются главным образом именно нереализованными ожиданиями: мы ожидаем определенных путей развития от чего-то, каких-то результатов, а этого не происходит, и в итоге мы испытываем разочарование.

Корень зла в том, что многие из наших ожиданий не ориентированы на «принципы севера», а тесно связаны с нашими сценариями, этикой личности или социальным зеркалом — порочными парадигмами, далекими от фундаментальных законов жизни.

Многие из нас сознательно или бессознательно *ожидают*, что проживут день так, как запланировали, и достигнут всего, 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, что мы запланировали на текущий день.

Но что происходит, когда меняются 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, позволяющий ориентироваться на территории, еще не нанесенной на карты. Когда мы воспринимаем проблему как возможность помочь другим. Когда мы стремимся навстречу ситуациям, бросающим вызов нашим приоритетам, уверенные в том, что наш компас поможет нам найти наилучший путь. Как все меняется, когда мир и счастье нам дает сознание, что на протяжении всего дня мы уделяли главное внимание главным вещам? Как такое изменение ожиданий влияет на наше отношение к повседневным реалиям?

Подумаем еще об одном ожидании. Сознательно или бессознательно мы ожидаем, что наша жизнь будет протекать гладко, без препятствий. В результате любая проблема порождает разочарование. Она не вписывается в наши ожидания.

Но такое ожидание не основано на действительности. Противодействие — естественная часть жизни. Подобно тому, как мы развиваем наши мускулы, преодолевая сопротивление спортивных снарядов, мы развиваем мышцы характера, преодолевая испытания и трудности.

Как отмечал Скотт Пек в книге «Непроторенная дорога» (The Road Less Traveled):

«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, факт, что жизнь трудна, перестает иметь значение».²

Если мы ожидаем вызова, он не приведет к фрустрации.

Еще пример. 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 что меняется, когда мы ожидаем от людей отличного от нашего

восприятия вещей, когда мы отдаем должное этим различиям, когда мы ожидаем синергического использования общечеловеческих дарований для создания альтернативных вариантов?

Неудовлетворенные ожидания порождают разочарования, но мы способны контролировать их. Это не значит, что мы должны занижать свои ожидания. Это значит, что мы должны исходить из реалий «истинного севера». Изучив свои ожидания, мы можем в значительной мере избавиться свою жизнь от разочарований. Всякий раз, когда мы разочарованы, мы можем вернуться к корням проблемы:

Какие мои ожидания нарушены?

Строились ли эти ожидания на принципах «истинного севера»?

Что мне следует сделать, чтобы изменить эти ожидания?

Какой урок я могу извлечь для изменения моих ожиданий в будущем?

Когда наши ожидания не основываются на реалиях «истинного севера», мы обрекаем себя на разочарования и отсутствие покоя.

ДВА КРАЕУГОЛЬНЫХ КАМНЯ: ВКЛАД И СОВЕСТЬ

Из всех принципов и процессов, которые мы обсудили, два краеугольных камня мирной жизни — вклад (какое наследие 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. Вместе вклад и совесть помогают нам понять, куда мы хотим попасть и как это сделать.

Вклад

Несколько лет назад Covey Leadership Center 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 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; его убивала мысль, что его дети могут оказаться на улице, как многие подростки, которых он видел вокруг, и как 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, чтобы принести домой кусок хлеба. И постепенно он начал

достигать картину увиденного во всей полноте. Он понял, что причина всех бед — эгоизм и жадность тех, кто извлекает выгоду из несчастий других. Эта мысль поглотила его целиком. В его жизни появилось дело, способное повлиять на положение вещей.

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, сделав ее как можно более дешевой и доступной для множества людей. Вся его жизнь перевернулась.

А в результате изменился весь мир. Шедевр Чарльза Диккенса «Рождественская песнь в прозе» (Чарльз Диккенс. Рождественская песнь в прозе. — М.: Радуга, 2004) осветил жизнь миллионов людей на всей 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 фокусируемся в первую очередь на нашем вкладе, а не на потреблении, мы создаем мирный контекст для всех возможных аспектов нашей жизни. Именно идея оставить наследие придает смысл жизни, любви и познанию.

Совесть

Третье поколение управления временем включает в себя некую комбинацию самосознания, независимой воли и творческого воображения. Но без совести мира в душе 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» — метода психотерапии, основанного на представлении о том, что душевный покой, истинное счастье и жизненный баланс достигаются, когда человек живет в согласии с совестью. Он считал совесть универсальным чувством правильного и неправильного, единым для всех культур, религий и обществ всех времен.

Однажды вечером я повез его на экскурсию в горы, чтобы он полюбовался видом, от которого захватывало дух. 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. Занявшись консультативной работой, я начал испытывать стресс и ощущать собственную уязвимость. Постепенно депрессия перестала покидать меня, и мне постоянно хотелось свести счеты с жизнью. Благодаря образованию и моей профессиональной деятельности я осознавал, что со мной происходит и насколько это опасно. В такие периоды я госпитализировался, чтобы не покончить с собой. Через месяц или два я выходил из больницы и возвращался к работе. Проходил примерно год, и я снова начинал терять контроль над собой и снова укладывался в больницу, чтобы через некоторое время опять вернуться к работе и научной деятельности.

Однажды (тогда я был президентом ассоциации) я переживал такую депрессию, 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. В моей жизни была одна темная история, над которой я был не властен».

Когда он начал рассказывать обо всем этом, я испытал смущение и робость. Я с каким-то страхом ожидал, что еще он расскажет. 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. Это был совсем не тот покой, которого я достигал, переходя от депрессии к продуктивной работе. Это был мир в душе, ощущение честности перед самим собой, единение с самим собой, ощущение цельности.

Именно тогда я пришел к мысли, что, быть может, многие из проблем, которые я наблюдал, были результатом отрицания, нарушения, игнорирования естественной совести, утраты личной цельности. Я начал работать с этой идеей, проводить исследования. Я привлек других специалистов, которые стали проверять эту парадигму на своих пациентах. В конце концов полученные данные убедили меня, что я был прав. Все это привело меня к терапии цельности».

Открытость этого человека и сила его убежденности произвели на меня огромное впечатление.

Личный опыт психолога и исследования ясно показывают важнейшую роль совести в достижении жизненного покоя. И это был, по его словам, покой иного рода. Ясно, что некоторые из уникальных человеческих дарований были развиты в нем в высокой степени. То, что он так ясно понимал свое положение и добровольно госпитализировался, говорит о развитом самосознании и независимой воле. Признание его трудов

многими коллегами свидетельствует о неординарном творческом воображении. Но только когда он установил контакт со своей совестью, он обрел мир.

Никакая психотерапия, никакая позитивная психологическая установка, никакое творческое развитие не помогут обрести покой и долгосрочное качество жизни без участия совести³. Совесть — это наша связь с «истинным севером», с принципами, которые и делают возможными мирную полноценную жизнь.

ДВА КАМНЯ ПРЕТКНОВЕНИЯ: ОТЧАЯНИЕ И ГОРДОСТЬ

Два главных камня преткновения на пути к душевному покою — отчаяние и гордость.

Отчаяние

Отчаяние, утрата мужества — это антитеза всему, 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, когда мы не в форме, когда 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 видения, когда жизнь теряет баланс, когда нам не удастся достичь своих целей. Оно приходит, когда мы пропадаем от срочных дел, не видим перспективу дальнейшего следующего дня, когда нам не удастся проявить цельность в момент выбора. Оно приходит, когда мы мыслим в духе состязательности и недостаточности, когда мы взаимодействуем с людьми на основе односторонней выгоды, когда окружающая нас атмосфера наполнена завистью, злословием, интригами и сравнительным мышлением.

Мы впадаем в отчаяние, блуждая по лесу без компаса и точной карты или видя, что многие из карт, которыми нас снабдили, все дальше уводят нас от того места, куда мы хотим добраться.

Мужество, сила духа, наоборот, приходит благодаря знанию, что есть принципы, благодаря сбалансированной реализации наших потребностей и способностей, ясному видению, балансу ролей, умению ставить достойные цели и достигать их, умению переступить через срочность текущего момента. Благодаря характеру и компетентности, которые позволяют нам проявлять цельность в момент выбора, и менталитету достаточности, позволяющему эффективно и синергически функционировать во взаимозависимой действительности. Мужество исходит из сердца, и, не теряя связь с сердцем, мы обретаем надежду.

В какой бы ситуации мы ни находились, лучший способ закалить дух

— поставить перед собой цель и достичь ее, дать себе обещание и сдержать его. Пусть это будет небольшая цель или обещание, сам поступок укрепит нашу уверенность в том, что мы способны проявить цельность в момент важного выбора. Пусть это будет просто 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 мира в душе.

Гордость

Еще больший камень преткновения и наибольшая опасность для наших усилий построить жизнь на фундаменте принципов — 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 успехами сына, — но гордость относится и к самым деструктивным жизненным парадигмам.

Негативный оттенок этого понятия лучше отражают такие однокоренные слова, как «гордыня», «гордец». Гордец по природе своей склонен к соперничеству, постоянно стремится возвыситься над другими.

К.С. Льюис писал:

«Гордец не находит удовлетворения от обладания чем-либо, ему обязательно нужно иметь больше, чем сосед... Гордым его делает сравнение с другими, удовольствие быть выше других».⁴

Давайте посмотрим, как гордость (гордыня) влияет на реализацию наших фундаментальных потребностей и способностей.

В жизни гордость означает, что люди озабочены не столько тем, обеспечивает ли их доход их потребности, сколько тем, превышает ли он доход кого-то другого. Они всегда сравнивают свой внешний вид: прическу, одежду, физическую форму — с внешним видом других людей.

В любви гордость возникает, когда люди начинают оценивать свое достоинство по количеству и общественному положению друзей, которых имеют, или по количеству похвал, которые они получают от окружающих.

В контексте познания предметом гордости становятся не столько знания, сколько количество дипломов и более высокий статус.

Гордость *в контексте 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 глубокой радости, ни удовлетворения, ни мира в душе, потому что всегда существует возможность, что кто-то другой выглядит лучше вас, имеет больше денег,

больше друзей, более шикарный дом или более модную машину.

Гордость коварна, ибо она отравляет смысл и цель жизни. Она притупляет, игнорирует совесть, сбрасывает ее с трона. Как отмечал К.С. Льюис, «гордость подобна раку души: она пожирает саму возможность любви, уничтожает даже здравый смысл»⁵. Со временем она ведет к ненависти, зависти и войне.

Спесивые люди черпают чувство безопасности в том, насколько высоко они поднялись по лестнице успеха по сравнению с окружающими, не задумываясь, к той ли стене приставлена эта лестница. Они чувствуют собственную значимость, когда видят, что положение других ниже их собственного. Ими движет стремление быть всегда впереди, даже если сами они движутся не в ту сторону.

Но не только когда человек смотрит на других сверху вниз, проявляется гордость; есть своя гордость и в том, чтобы смотреть на других снизу. Вот что сказал об этом бывший министр сельского хозяйства США и религиозный лидер Эзра Тафт Бенсон:

«Большинство людей считают гордыню грехом высокопоставленных людей, самых богатых и образованных, взирающих на остальное человечество сверху вниз. Но есть среди нас и еще более распространенная болезнь: гордость смотрящих снизу вверх. Ее проявления многообразны: злословие, сплетни, неблагодарность, жизнь не по средствам, непримиримость, зависть, ревность».⁶

Гордость — это квинтэссенция менталитета недостаточности. Она губительна для душевного покоя. Только подумайте, какова ее цена! Сколько времени и энергии тратится на терзания о том, что кто-то больше имеет, лучше работает, лучше выглядит, живет в лучшем районе города, имеет больший кабинет, больше денег, выше ценится! Как уделять главное внимание главным вещам, когда крик соперничества заглушает шепот совести?

Противоядие для гордости — скромность, осознание того, что вы не в изоляции, 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 обретаем.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫХ ЛЮДЕЙ

Становление принцип-центричного человека — это процесс. Процесс бесконечный, длящийся всю жизнь. Но чем больше человек согласует свою жизнь с «истинным севером», тем больше в нас развиваются черты,

характерные для принцип-центричных людей.

Они более гибки и непосредственны. Они не сковывают себя планами и расписаниями. Планы важны, но не важнее всего остального. Принцип-центричные люди смотрят на жизнь как на приключение. Они подобны смелым первопроходцам, отправляющимся в экспедицию по территории, которой нет на картах. Они не знают, что встретится им по пути, но уверены: это будет интересно, это поможет их росту, они откроют новые земли и оставят после себя наследие. Безопасность им гарантирует компас — их уникальные человеческие дарования, позволяющие уверенно двигаться по неизведанным землям.

Они имеют более полноценные отношения с окружающими. Они ставят людей впереди планов. Они проясняют взаимные ожидания. Они не склонны погрязать в сравнениях, 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 подвержены чрезмерному реагированию 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 искренне радуются успехам других людей и помогают им добиваться 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 общее видение. Они ценят различия. Они верят в синергию альтернативных решений. Работая в команде, они учатся развивать свои достоинства и компенсировать свои недостатки достоинствами других людей. Когда они ведут переговоры с предполагаемыми оппонентами, они умеют отделить человека от проблемы, сосредоточиться на интересах другой стороны, а не отстаивать свою позицию.

Они постоянно учатся. Зная, что есть «истинный север», они постоянно стремятся ориентировать 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 больше фокусируются на внесении вклада. Эти люди направляют время и энергию преимущественно на внесение вклада, а не на потребление, больше стараются отдавать, нежели получать. Они стремятся

служить, улучшать качество не только своей жизни, но и жизни других людей.

Они добиваются необыкновенных результатов. Поскольку «производство» они соотносят с развитием своих производительных способностей, они развивают способность производить значительно больше и дольше. 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, способствующие повышению качеству 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 на путь истинный. Они укрепляют иммунную систему своих семей, что позволяет им обсуждать острые вопросы и решать проблемы, например семейных финансов или воспитания детей, опираясь на принципы, а не на сценарии. Они работают над укреплением иммунной системы своих команд, групп или организаций.

Они сами устанавливают пределы для себя. Они не работают до полного изнеможения, они не тратят деньги до полного истощения кредита и не работают над проектом до момента его сдачи. Они менее зависимы от внешних факторов, решая вопрос, когда лучше закончить какое-то дело. Опираясь на принципы и здравый смысл, они сами устанавливают рамки, позволяющие достичь максимальной эффективности. Они сосредотачивают усилия, когда требуется достичь пика энергии и креативности. 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 полнокровной, синергической жизнью.

Они спокойны и уверены в себе. Они уверены в том, что жизнь в гармонии с принципами «истинного севера» принесет качественные результаты, и потому они более терпеливы и спокойны. Их чувство безопасности коренится не в работе, связях, признании, собственности,

статусе или иных внешних факторах. Оно идет изнутри, достигается тем, что они опираются в своей жизни на принципы, живут по совести.

Они способны держать свое слово. Им не присуще сознательное двуличие, хитрость или лицемерие. Они развивают свою способность выполнять данные себе и другим обещания. Они поддерживают положительный баланс на своем «личном счете цельности».

Они фокусируются на своем круге влияния. Они не тратят время и энергию в своем круге забот. Они фокусируются на вещах, на которые способны влиять, и стараются улучшить всякую ситуацию, в которую попадают.

Они культивируют богатую внутреннюю жизнь. Они черпают силы в регулярном духовном обновлении. Они читают литературу мудрости, думают, медитируют или иным образом развивают содержание, 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 в своем окружении.

Они умеют радоваться жизни. Они не проклинаят себя за всякую ошибку. Они прощают и себя, и других. Они не горюют о вчерашнем дне и не занимаются пустыми мечтаниями о дне завтрашнем. Они наслаждаются жизнью в настоящем, тщательно планируя будущее и гибко приспосабливаясь к меняющимся обстоятельствам. В них развито чувство юмора, они часто смеются над собой, но щадят при этом других.

Чем сильнее развиты в людях эти качества, тем спокойнее и счастливее становится их жизнь. Они начинают ощутимо влиять на качество своей и чужой жизни.

Принцип-центричность не всегда дается легко, но она обеспечивает результаты, повышающие качество жизни. Важно не ослаблять попыток точнее сверяться с «истинным севером».

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, несколько недель он пребывает в ступоре, пока священник не убеждает его, что есть одно средство исправить дело.

Следуя указаниям священника и пытаясь искупить свой грех, с группой миссионеров этот человек, навьюченный тяжелой рыболовной

сетью и всем своим оружием и доспехами, которыми он пользовался в своей греховной жизни, отправляется в джунгли. Путь очень труден. Он тащит свой груз через горы, преодолевает узкие ущелья. Один из участников похода, опасаясь за его здоровье, спрашивает у священника, не пора ли избавить этого человека от этой ноши. Священник отвечает: «Он сам поймет, когда будет пора».

Наступает момент, когда, делая нечеловеческие усилия, этот человек ползет на гребень горы, исцарапанный, оборванный, изможденный. Подняв глаза, он оказывается лицом к лицу с индейцем. Наступает пауза, и тут индеец достает нож... и обрезает им веревки, сбрасывая со спины этого человека его непосильную ношу. В этот момент герой фильма ощущает необыкновенное чувство облегчения, избавления от всего того, что связывало его с его прошлым. С этой минуты он посвящает свою жизнь улучшению жизни индейцев.

Всякий прорыв в новое связан с избавлением от старого. Работая над расстановкой приоритетов в нашей жизни, нам следует избавиться от груза прошлого, который сдерживает нас, мешает нам внести тот вклад, который мы способны внести.

Избавьтесь от парадигм, которые популярны и приятны, но базируются на иллюзиях. Вам может быть приятно (до поры до времени) думать, что мы можем просто ставить цели, достигать их и добиваться улучшения своей жизни. Но реальность такова, что качеством жизни правят принципы «истинного севера». Когда наши ценности не согласуются с «истинным севером», мы начинаем пытаться 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 свободны действовать в гармонии с законами, которые обеспечивают мир и высокое качество жизни.

Избавьтесь от всего второстепенного. На одной из наших конференций в Сингапуре собралось много европейских, американских и азиатских бизнесменов. Когда мы объяснили им, что такое круг влияния и круг забот, западные бизнесмены стали говорить, как круг влияния поможет им фокусироваться на том, что им нужно делать. Азиатские же представители сказали: «Это очень интересно. Когда мы смотрели на эти круги, нам пришло в голову: “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.

Не занимайтесь самообманом. Пока мы загружаем свою жизнь

самооправданиями и рационалистическими обоснованиями, мы не в состоянии реагировать на голос совести. Освободите себя, просто дав обещание прислушиваться к голосу совести. Люди, которые пытаются это сделать, испытывают невероятное облегчение и потрясение, обнаружив, 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 «истинного севера». Но слишком часто чувство вины, которое мы несем в себе, порождается социальной совестью. Оно ничему не учит, а лишь препятствует нашему продвижению вперед. Изучив свое чувство вины, мы освобождаем себя. Если оно возникает из-за социального зеркала, мы можем избавиться от него. Если же оно идет от совести, мы можем принять вызов, переориентировать свою жизнь, сделать все возможное 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, которая ничему нас не научила».

Избавьтесь от внешних источников чувства безопасности. Пока мы черпаем чувство безопасности в нескончаемом потоке дел, 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 делать то, чего мы в глубине души по-настоящему хотим. Только избавившись от этой привязанности к внешнему, мы реально освободимся и сможем заниматься тем, что действительно имеет значение.

ПОВОРОТНЫЕ МОМЕНТЫ

Каждое принимаемое нами решение — важное решение. Порой решения могут казаться малозначимыми, но реальность такова, что они накладываются друг на друга, чтобы стать привычками сердца, увлекающими нас на путь предназначения.

Некоторые из наших решений становятся поворотными моментами в нашей жизни, хотя в этот момент мы можем об этом и не знать. Это как раз те случаи, когда приоритет присваивается главным вещам. 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 по-настоящему 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. Когда-то я проучилась четыре года в университете, но в какой-то момент я поняла, что хотя это и «хорошо», но «лучше» для меня выйти замуж и заниматься семьей. Я никогда не жалела об этом решении — оно принесло мне столько счастья, радости, испытаний и познания, сколько я не могла и представить. Но в результате я не получила диплом и теперь решила, что пора этим заняться.

Я вообразить себе не могла, какие чувства испытаю, приехав в университет, чтобы изучить возможности продолжения учебы. Я любила учиться, перспектива вновь окунуться в атмосферу университета будоражила меня, волновал даже запах книг! Я была в своей стихии. Испытывая этот грандиозный подъем, я отправилась в административный корпус, где сумела определить оптимальный путь к достижению поставленной цели. Покидая университет, я была полна решимости нанять прислугу, которая возьмет на себя все домашние хлопоты, чтобы я могла целиком посвятить себя учебе.

Я ехала домой, дрожа от нетерпения. За прошедшие годы я прослушала несколько курсов и занималась самостоятельно. Но мысль, что я смогу полностью посвятить все свое время и энергию тому, что в прошлом было для меня таким могучим источником радости и уверенности в себе, овладела мной почти безраздельно.

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 прекратила борьбу и по-настоящему прислушалась к голосу совести, я вдруг поняла, что в моей жизни есть гораздо более важные вещи, чем возвращение к учебе.

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. Им предстоят невероятно сложные моменты выбора, и быть с ними рядом, укреплять наши отношения, чтобы иметь возможность оказывать положительное влияние в такие минуты, как ничто иное важно для

качества их жизни.

Я удвоила свои усилия по укреплению нашей семьи и воспитанию детей. При этом мне удалось выкроить время на посещение вечерних занятий, где я изучала физиологию, микробиологию и гуманитарные дисциплины. Это было увлекательно. Занятия обогащали меня. Но они не вытеснили из моей жизни потрясающий опыт воспитания детей, как не помешали мне за это время родить и еще двоих. Теперь я смотрю на них и думаю: «Что было бы, если бы я избрала иной путь?»

Внутренний голос помог мне отмести самооправдания и социальное давление и сделать правильный выбор. В минуту великого искушения он помог мне понять, что главное для меня — семья. А впоследствии он привел меня к удивительной возможности поработать со Стивеном над книгой «Семь навыков» и внести свой вклад совершенно неожиданным для меня образом. Внутренний голос был источником всех по-настоящему хороших решений, которые я когда-либо принимала. Не могу не признать, что есть мудрость, куда более великая, чем мой скромный ум, и жить в гармонии с этой мудростью — лучший путь к счастью и способ внести свой вклад.

Роджер. Несколько лет назад, когда наш бизнес переживал этап роста, мы с Ребеккой приняли сознательное решение примириться с некоторым дисбалансом в нашей жизни в течение года или двух. Было решено, что на этом этапе роста и испытаний я буду больше времени тратить на поездки. Мы понимали, что в результате я буду недопустимо мало по нашим меркам видеться с семьей, но чувствовали, что это будет важным вкладом в наш бизнес и поможет осуществлению наших долгосрочных целей.

Дисбаланс принес желаемые результаты, но когда намеченный нами срок закончился, вернуться к прежнему балансу оказалось очень трудно. Перекос внимания в сторону бизнеса позволял мне делать так много хорошего для нашего предприятия и других людей, и оставалась необходимость продолжать в том же духе. Проходили недели, месяцы, и казалось, дисбаланс становится 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 ограничить число вечеров, которые я должен проводить вне дома каждый месяц.

Мое решение подверглось 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 видение.

Я абсолютно убежден, что моя способность внести вклад в эту миссию после установки ограничений и поиска альтернатив возросла. По сути дела, это было одно из важнейших решений, давшее нам возможность работать над настоящей книгой.

Близко наблюдая многих людей, пытающихся в первую очередь заниматься самыми важными делами, и по собственному опыту я могу с полной уверенностью сказать, что бывают ключевые поворотные моменты, когда необходимость изменений требует от нас остановиться и взять на себя личные обязательства. Когда мы решаемся делать действительно лучшее по нашему убеждению, на нас нисходит покой, даже если решение далось нелегко и нам приходится преодолевать сопротивление. В противном случае, если мы не сделаем этой остановки, мы обречены на жизнь в дисбалансе и дисгармонии, мы приходим к убеждению, 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 выступал в нескольких ролях, включая высокие административные должности. Я участвовал в создании новой кафедры организационного поведения. Меня очень устраивал мой образ жизни: гибкий график работы и превосходная зарплата, особенно когда я начал проводить консультации и выступать с лекциями.

Кроме того, я любил свою работу. Я вел несколько маленьких групп выпускников курсов и несколько начальных курсов — в общей сложности более пятисот студентов. Я чувствовал, что могу оказывать важное положительное влияние на жизнь многих студентов за те четыре-пять лет, пока они учились.

Но в то же время мне очень хотелось разработать новые подходы к подготовке руководителей, что подразумевало полную самоотдачу. Передо мной встал серьезный выбор между хорошим и лучшим. Наконец я принял решение и начал пропагандировать идеи семи навыков и принцип-центричного лидерства по возможности в самых широких слоях общества. Я был уверен, что в финансовом плане ничего не потеряю и смогу по-прежнему обеспечивать свою семью всем необходимым. Но многое оставалось неясным, и не так легко было отвыкнуть от прежнего образа жизни.

Спустя год или два уровень моего вклада, чувство удовлетворенности и внутренний подъем от преодоления испытаний стали настолько очевидны, что я уже жалел, что не принял этого решения намного раньше. В который раз я понял: не довольствуйся хорошим, всегда стремись к лучшему. Добивайся того, что станет твоим уникальным вкладом. Пусть комфортным станет уход из зоны комфорта, а некомфортным — пребывание в ней, как бы парадоксально это ни звучало.

На каждом этапе развития бизнеса, которым я занимался, передо мной снова и снова возникал тот же вопрос: оставаться с хорошим и знакомым или стремиться к лучшему и неизведанному. И каждый раз такой выбор сопровождался болью. Помню, как однажды я ехал в такси в гостиницу одного небольшого городка и холодел при мысли, сколько денег я уже потерял, а теперь влез в новый кредит под залог всего, что мне удалось накопить и создать за эти годы, включая собственный дом. Я подвергал риску тех, перед кем был в ответе, я подвергал риску все, включая весь свой бизнес.

Потом, помню, я подумал, что все эти потери — на самом деле инвестиции в расширение рынка, развитие людей, разработку продуктов, и что даже самые глупые финансовые потери — это инвестиции в будущие успехи, в ошибки, на которых учишься. Все это я понимал умом, но эмоционально чувствовал себя совершенно незащищенным. Я подвергал риску свою семью, свое будущее. Никогда в жизни я не ощущал себя таким уязвимым.

В каждый из критических моментов изменения структуры и стратегии нашего бизнеса мы переживали все те же опасения и все ту же боязнь оставить зону комфорта, страх действовать не так, как привыкли, и начать действовать по-другому. Всякий раз риск казался непомерным. Нам просто нужно было сильнее верить в принципы синергической взаимозависимости — материнское лоно истинного роста, воодушевления и вклада — и в характер и компетентность окружающих людей, также связанных синергическим взаимодействием.

И в каждом случае я все-таки покидал зону комфорта. Я был вынужден прыгать в пропасть, и хотя я знал, что есть надежная страховка, а внизу натянута сетка, все-таки это был период беспокойства и страхов. Но всякий раз страхи оказывались беспочвенными, а риск оправданным. Взаимное воодушевление, спонтанный энтузиазм, новые знания, новое чувство вклада, смысла, важной работы, влияния на целые организации, культуры, общества — таков был мир, с которым я никогда не сталкивался так близко.

Решающая стадия наступила, когда мы решили снабжать своими материалами не только частные фирмы, но и публичный мир — образовательные учреждения, больницы, церкви, фонды, некоммерческие организации, мелкие и средние предприятия, крупные корпорации, компании из списков Fortune 500 и Fortune 100, федеральное правительство, правительства штатов, органы местного самоуправления, системы здравоохранения, альтернативные медицинские организации,— а потом выйти на международный рынок, чтобы донести положения принцип-центричного лидерства до людей всего мира.

Все это заняло несколько лет. Теперь у нас есть сильная команда инициативных преданных делу людей, которые дополняют друг друга своими навыками, обладают общим видением и всей душой стремятся реализовать нашу миссию:

«Служить мировому сообществу, помогая людям и организациям существенно повышать эффективность для реализации достойных целей через понимание и принцип-центричное лидерство.

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 подлинный вклад помогают внести цельность, личный пример, наставничество, расширение ответственности, согласованность.

Самое трудное испытание, по крайней мере для меня, — обеспечить, чтобы семья оставалась на первом месте, впереди профессии, работы, компании, друзей, материальных благ. Я абсолютно уверен, что, если мы хорошо выполняем все остальные обязанности, но пренебрегаем семьей, мы уподобляемся человеку, который подравнивает ряды шезлонгов на палубе тонущего «Титаника». Ничто не может заменить семью. Именно семья формирует эмоциональное, интеллектуальное, духовное и социальное будущее каждого человека и всего нашего общества.

Постепенно я пришел к пониманию необходимости разного рода консультирования и создания независимых советов и консультантов, компетентных и сильных духом людей. Я понял важность учреждения систем контроля и противовесов, не соперничающих друг с другом, а обеспечивающих синергию во всех компаниях и организациях. Я понял, как важно местным органам самоуправления иметь консультантов и советников. Я понял, как важно для меня обращаться к мудрости и интуиции моей жены и быть готовым воспринять их — даже если этому мешают какие-то мои желания и планы. Все это снова и снова учило меня,

что скромность — мать всех добродетелей и что все 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 синергически взаимодействовать с ними в стратегических вопросах. Я научился тому, что очень важно не заимствовать силу у своего общественного положения, власти, авторитета, хотя подобные искушения были и, возможно, я им поддавался.

Тем не менее я знаю, что правильно. Я знаю, в чем заключаются принципы, и я знаю, что должен склониться перед ними и дать им вести меня за собой. Когда я делаю это, все получается очень хорошо. А когда не все хорошо, я все равно верю в них и ощущаю мир в душе.

Мы снова и снова утверждаем, что выбор, который человек делает в промежутке между стимулом и реакцией, всегда жизненно важен. 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, а потом расплачивались за это. И опять мы 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 самый важный из них тот, когда он принимает решение: «Я буду жить по совести. Отныне я не позволю никакому другому голосу — социальному зеркалу, сценариям, даже моим собственным рациональным обоснованиям — заглушить голос совести. И, какими бы ни были последствия, я буду следовать этому голосу».

Приняв такое решение, мы создаем образ жизни, в котором радуемся последствиям, а не боимся их. Отныне время нам друг, а не враг. Поскольку мы ориентируемся в работе на «истинный север», время даст нам те сочные и вкусные плоды, которые нам хватило терпения и уверенности взрастить.

Наши самые драгоценные дары — 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, капитал становится меньше, и мы обедняем свое наследие. Если мы инвестируем время, оно принесет огромные дивиденды будущим поколениям.

ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ИЗМЕНИТЬ МИР, НАЧНИ С СЕБЯ

Мы понимаем, какое нелегкое дело мы предлагаем. Наши

предложения могут быть непопулярны в обществе потребления и быстрых решений. Но некоторые предположения в отношении вас, читатель, 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 и делать добро. Но поскольку, подобно многим людям, вы очень заняты, то, возможно, не все, что вы хотели бы, вам удастся.

Наш опыт вселил в нас колоссальную веру в людей, подобных вам, и в нашу способность сообща решить многие из проблем, с которыми мы сталкиваемся. Мы твердо убеждены, что, развивая умение слушать голос совести и эффективно планировать свою жизнь, уделяя 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:

Могу ли я что-то сделать, чтобы изменить этот мир?

Подумайте об этом. Для этого, возможно, придется отказаться от чего-то — от иллюзорных парадигм, от самообмана, от пагубной привычки к срочности, даже от зоны комфорта. Но чувствуете ли вы глубоко внутри, в самом сердце, что есть что-то, что вам следует сделать, — вклад, который вы можете внести, наследие, которое можете оставить, — и это положительно отразится на жизни вашей семьи, трудового коллектива, вашей организации и общества в целом?

Если вы чувствуете что-то подобное — действуйте. Как сказал Ганди: «Хочешь изменить мир — начни с себя»⁷. Как бы далеки вы ни были от истинной принцип-центричности в настоящий момент, мы советуем вам начать проявлять ваши лучшие внутренние качества. Пообещайте что-нибудь и выполните. Поставьте цель и достигните ее. Это поможет вам обрести внутренний покой.

Эмерсон сказал:

«Никто, кроме вас самих, не принесет вам умиротворенья. Ничто, кроме триумфа принципов, не принесет покоя»⁸.

Примечания

1 Alice R. Trulock. *In the Hands of Providence: Joshua L. Chamberlain and the American Civil War*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992, p. 62.

2 M. Scott Peck. *The Road Less Traveled* (New York: Simon & Schuster,

1978), p. 15. (*Скотт Пек. Непроторенная дорога. Новая психология любви, традиционных ценностей и духовного развития. — София, 1999.*)

3 На этой идее построена интересная книга: James Hillman and Michael Ventura, *We've Had a Hundred Years of Psychotherapy and the World's Getting Worse* (New York: HarperCollins, 1992).

4 C. S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Macmillan, 1952), pp. 109–110.

5 C. S. Lewis.

6 Ezra Taft Benson, «Beware of Pride,» *The Ensign* (May 1989), Salt Lake City: The Church of Jesus Christ of Latter-Day Saints, p. 5.

7 Фраза приписывается Ганди.

8 Ralph Waldo Emerson, «Self Reliance,» in *Essays: First and Second Series*, in *The Complete Works*, vol. I (Boston: Houghton Mifflin, 1921), p. 90.

ЭПИЛОГ

Мы завершаем книгу «Главное внимание главным вещам» с чувством благоговения.

Мы преклоняемся перед теми людьми, которые делились с нами кусочками своего внутреннего мира в форме личных миссий, целей и опыта жизни по принципам, представленным в этой книге. У нас было чувство, что мы прикасаемся к священной земле. Наше сознание сформировано в культурах, где люди приветствуют друг друга рукопожатием и кивком головы в знак почтения перед благородством человеческой души, перед божественной искрой, которая есть во всех нас.

Мы испытываем чувство глубокого почтения к принципам. Наш собственный опыт жизни в гармонии — и в диссонансе — с ними внушил каждому из нас неизменное уважение к их существованию и убежденность в том, что качество жизни определяется тем, насколько мы согласуем жизнь с «истинным севером».

Мы с пиететом воспринимаем ответственность за время и жизнь, за те мгновения, дни, недели, годы, которые даны нам, чтобы жить, любить, учиться и оставить наследие. Мы благоговейно относимся к свободе, которой мы располагаем в выборе способов распоряжаться своим временем.

И превыше всего мы почитаем Бога, который, как мы искренне верим, суть источник и принципов, и совести. Мы убеждены, что божественная искра есть в каждом из нас и что она ведет нас к принцип-центричной жизни, направленной на служение и внесение вклада. Но мы также признаем и чтим различия в убеждениях людей служения и совести во всем мире.

Один из первых поселенцев запада США Брайант Хинкли говорил:

Служение — это добродетель, отличающая великих людей всех времен, и то, чем они запомнятся будущим поколениям. Оно отмечает знаком благородства всех, кто ему следует. 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 потребляет. Насколько лучше отдавать, чем получать! Служение прекрасно в любой форме. Воодушевлять, проявлять сочувствие и заинтересованность, прогонять страх, пробуждать надежду в сердцах других людей и укреплять их уверенность в себе — любя других и

проявляя любовь — вот самое драгоценное служение.¹

Мы столько можем сделать, чтобы изменять окружающий мир, — неважно, насколько велик наш круг влияния. Мы надеемся, что каждый из вас установит более прочную связь со своей совестью и одарит мир светом и теплом своего внутреннего огня.

Примечание

1 Bryant S. Hinckley, *Not by Bread Alone* (Salt Lake City: Bookcraft, 1955), p. 25.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.

РАБОТА НАД ЗАЯВЛЕНИЕМ О МИССИИ

Чтобы приступить к работе над заявлением о миссии, лучше всего уединиться. Идеальный вариант — выехать на природу, хотя это, конечно, не обязательно. Там вы окунетесь в идеальную атмосферу естественной гармонии и душевного равновесия, отрешитесь от искусственности и механистичности сегментированного мира. В таких условиях вы сможете очистить свои мысли и попытаться следовать своим самым глубинным чувствам.

Предлагаем попытаться выполнить одно или несколько упражнений из числа приведенных ниже. Мы считаем, что эти семь упражнений наиболее эффективно помогают подготовиться к изложению персональной миссии. Существует множество разных подходов. Некоторые упражнения занимают всего несколько минут, другие — часы и даже дни. Некоторые из них вы, вероятно, сочтете более полезными, чем другие. Возможно, даже вы найдете какие-то более подходящие для вас методы, чем те, что предлагаем мы.

Главное — по-настоящему глубоко проникнуть в свой внутренний мир. Постарайтесь нащупать то, что для вас наиболее значимо.

Упражнение № 1:

Попробуйте, как было описано в главе 5, мысленно перенестись на празднование своего восьмидесятилетия или золотой свадьбы.

Упражнение № 2:

Используя уникальные человеческие дарования, изучите все свои жизненные потребности и способности. При этом, возможно, вы найдете целесообразным использовать таблицу, подобную той, что представлена после упражнения № 3.

Упражнение № 3:

В уединении поразмыслите над такими вопросами:

В чем мои самые сильные стороны?

Какие достоинства наблюдают во мне те, кто хорошо меня знает?

Чем мне по-настоящему нравится заниматься?

Какими чертами характера я восхищаюсь в окружающих?

Какой человек оказал наибольшее положительное влияние на мою

жизнь?

Почему этот человек сумел оказать столь мощное влияние?

Какие мгновения были самыми счастливыми в моей жизни?

Почему я их считаю таковыми?

Если бы у меня были неограниченное время и ресурсы, чем бы я предпочел заниматься?

За каким занятием я вижу себя в своих мечтах?

Какие три-четыре «вещи» для меня самые важные?

Когда я думаю о своей профессиональной жизни, какой вид деятельности я считаю наиболее ценным?

Когда я думаю о своей личной жизни, какие занятия я считаю наиболее ценными?

Что я умею делать лучше всего и что наиболее ценится другими?

Какие у меня есть таланты, о которых никто не знает?

Существуют ли дела, от которых я раньше по разным причинам отмахивался, но которые я действительно должен сделать? Что это за дела?

Каковы мои физические потребности и способности?

Насколько я удовлетворен своими нынешними достижениями в области физического развития?

Каких результатов с точки зрения повышения качества жизни я пока не достиг, но хочу добиться в этой области?

Какие принципы приведут к этим результатам?

Каковы мои социальные потребности и способности?

Насколько я удовлетворен своими нынешними достижениями в социальной области?

Каких результатов с точки зрения повышения качества жизни я пока не достиг, но хочу добиться в этой области?

Какие принципы приведут к этим результатам?

Каковы мои интеллектуальные потребности и способности?

Насколько я удовлетворен своими нынешними достижениями в интеллектуальной области?

Каких результатов с точки зрения повышения качества жизни я пока не достиг, но хочу добиться в этой области?

Какие принципы приведут к этим результатам?

Каковы мои духовные потребности и способности?

Насколько я удовлетворен своими нынешними достижениями в духовной области?

Каких результатов с точки зрения повышения качества жизни я пока не достиг, но хочу добиться в этой области?

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 могли бы обеспечить лучшие результаты?

Кем я хотел бы быть на самом деле и чем хотел бы заниматься в своей жизни?

На какие важнейшие принципы опираются мое бытие и моя деятельность?

	Жить	Любить	Учиться	Оставить след
Самосознание				
<i>Какова моя нынешняя ситуация?</i>				
<i>В чем состоит моя парадигма качества жизни?</i>				
Совесть				
<i>Что из своего внутреннего мира я хотел бы реализовать во внешнем мире?</i>				
<i>Какие принципы принесут результаты, повышающие качество моей жизни?</i>				
Независимая воля				
<i>Какие решения мне следует принять, чтобы реализовать мои потребности и способности?</i>				
<i>Какие сценарии мне следует переписать заново?</i>				
Творческое воображение				
<i>Каких результатов, повышающих качество жизни, я хочу достичь?</i>				
<i>Что я могу сделать для этого?</i>				

Ваши ответы на эти вопросы значительно приблизят вас к составлению заявления о миссии 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 времени и средств, чем бы я занимался?*

Не бойтесь мечтать. Откройтесь 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 сравните свой список пяти главных ценностей со своими мечтами. Может быть, ваши подсознательные мечты не гармонируют с вашими ценностями. Вы можете мечтать о жизни Индианы Джонса, но не слишком ценить возможность ползать среди паутины и спать со скорпионами. Если вы не извлечете свои мечты на поверхность и не исследуете их при дневном свете, вы можете многие годы жить с иллюзиями и подсознательным ощущением, что вы в каком-то смысле довольствуетесь второсортной жизнью. Поработайте над двумя списками, пока не почувствуете, что ваши мечты соответствуют вашим ценностям.

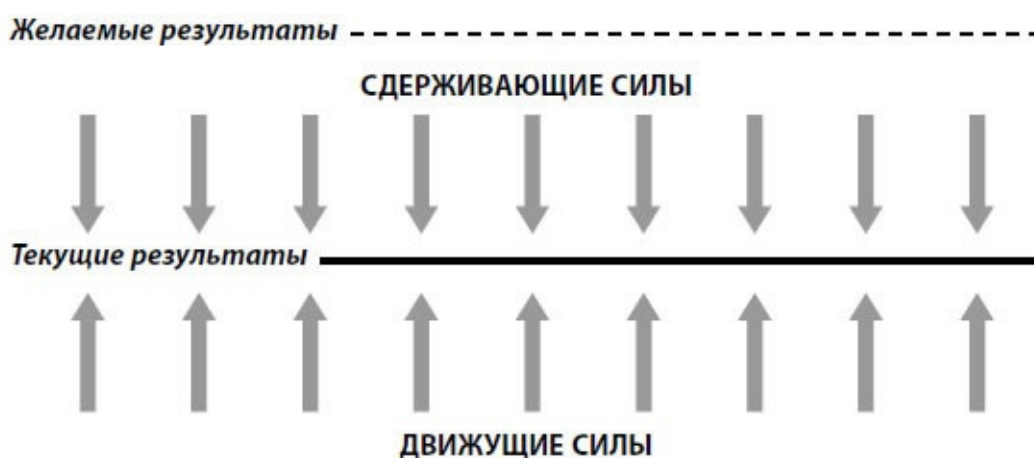
д) Теперь в течение минуты исследуйте связь своих ценностей с четырьмя фундаментальными сферами реализации человека. Отражают ли они ваши физические, социальные, интеллектуальные и духовные потребности и способности? Работайте над списком, пока не почувствуете такую связь.

е) Наконец, потратьте еще одну минуту для ответа на следующий вопрос: *Какие принципы обеспечат ценности моего окончательного*

списка?

Упражнение № 5: Если у вас есть дневник, проанализируйте все, что вы писали за прожитые годы. Ищите высочайшие прозрения, которые, возможно, у вас были. Ищите повторяющиеся характерные особенности вашего мышления и поведения, которые могут быть неочевидны в повседневной жизни. Попробуйте определить и записать свои ценности и направления.

Упражнение № 6: С помощью модели «Анализ силового поля по Левину» определите, чего вы хотите достичь, в каком положении находитесь сейчас и какие факторы помогают и препятствуют вашему стремлению меняться.



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 конкретные факторы мешают мне достичь идеала? Что я могу сделать, чтобы ослабить или устранить воздействие этих факторов?

Какие конкретные факторы приближают меня к идеалу? Что я могу сделать, чтобы укрепить воздействие этих факторов?

Упражнение № 7: Используя следующую таблицу, подумайте о своем достаточно отдаленном будущем. Сейчас, когда растет продолжительность жизни, уходом на пенсию жизнь не заканчивается. Пенсионер имеет реальную перспективу прожить не менее двадцати лет. Перед ним открыты возможности начать новую карьеру, которая принесет новый смысл в его жизнь. Нередко вторая карьера больше соответствует предпочтениям человека, нежели первая. Опыт, денежные средства и благоприятные возможности открывают перед пожилыми людьми двери, которые ранее

были закрыты.

Чувство предназначения зачастую повышает качество нашей жизни в данный момент и в будущем. Видение будущих лет помогает с бóльшим энтузиазмом относиться и к своим нынешним целям, когда понимаете, что это не последние рубежи, которых вы можете достичь. В первом столбце таблицы напишите, чем вы хотели бы заниматься или какой вклад вы хотели бы внести к определенному сроку своей жизни. Потом заштрихуйте ячейки, показывая, когда вы можете осуществить каждый из этих пунктов. Для целей данного упражнения достаточен пяти- или десятилетний шаг.

Предстоящие свершения	Когда (приблизительный возраст)									
	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

Для большей наглядности впишите, в каком году вы достигнете того или иного возраста. Например, если вам сейчас тридцать, подсчитайте, в каком году вам будет сорок, пятьдесят, шестьдесят и т.д., и напишите эти даты над соответствующим возрастом.

Есть надежда, что эти упражнения раздвинут рамки ваших представлений и помогут вам подготовиться к формулировке миссии. Когда вы будете окончательно готовы приступить к работе над заявлением о миссии, имейте в виду, что вы его излагаете не для кого-то, а для себя. Пишите своим языком. У каждого свой стиль. Одни дают емкие формулировки миссии в нескольких фразах, другие пишут сочинения на нескольких страницах; они могут быть в стихах, в прозе, в музыке, в рисунках. Пишите так, чтобы точно передать свои мысли и чтобы составленное вами заявление о миссии разжигало в вас внутренний огонь. Обязательно перечитайте перечисленные в главе 5 характеристики мобилизующего заявления о миссии.

Одни люди любят читать чужие формулировки миссии; другим кажется, что это лишь сковывает их самовыражение. Ниже мы приводим несколько заявлений о миссии, предоставляя вам решать, поможет ли

знакомство с ними в ваших усилиях по формулированию собственной миссии. Хотя в наших архивах имеется множество текстов миссий известных личностей, мы выбрали те, что принадлежат нашим современникам из самых разных слоев общества. Некоторые из них лучше других, если за критерий брать характеристики, изложенные в главе 5, но каждая из этих миссий — зеркало души составившего ее человека. Если вы все-таки будете их читать, постарайтесь понять не только творения, но и частичку самого творца. Представьте себе человека, который живет по тем принципам, о которых вы читаете.

МИССИИ

Подняться на вершину горы:

Изо дня в день я 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: чтобы жить действительно полноценной жизнью, я должен подняться на вершину горы уже сегодня, потому что завтра может быть поздно. Допускаю, что эта гора может кому-то показаться всего лишь холмиком, но какими бы маленькими ни были победы над собой, я буду постоянно обновляться через них. Я буду, как и прежде, самостоятельно принимать решения и жить в соответствии со сделанным выбором. Я не буду искать самооправданий или винить других. По мере сил я буду поддерживать здоровье и крепость духа и тела, чтобы это позволило мне осуществить свой выбор — подняться на вершину. Я буду всячески помогать людям и благодарить тех, кто помогает мне.

Прожить дарованные мне дни с благодарностью, с чувством цели, порядка и готовностью к испытаниям.

Уверенно и радостно раскрывать и принимать свое истинное «я», не жалея на это сил.

Дорожить семьей.

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, что они могут дать мне, обучая их, если они того пожелают, всему, что знаю, и учась у них, помогая им найти свой путь и следовать ему.

Защищать и поддерживать культуру и традиции Южной Африки, общество, в котором живу, и среду, от которой зависит моя жизнь.

Признавать и принимать, что я не собственник, а лишь доверенное лицо и что права гораздо менее важны, чем обязанности.

Постоянно искать Бога и понять мой путь к нему.

Не сводя взора со славы Божьей делать наш мир лучше, помогая людям жить более осмысленной жизнью.

Начав 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 понимать, что за чем стоит;

жить и давать жизнь, учиться и учить, давать и получать, любить и быть любимым, понимать и быть понятым.

Каждый новый день я буду воспринимать не просто как очередной, а как день, наполненный новыми возможностями и радостью. Только я сам буду выбирать для себя, к чему приложить мои старания.

Я хочу жить простой и нравственной жизнью. В первую очередь я буду заботиться о собственном благополучии. Думаю, что, сохраняя верность своим ценностям, я окажу позитивное влияние на всех, с кем соприкасаюсь в своей жизни.

Я буду стремиться поделиться своими самыми сокровенными мыслями с людьми, которых люблю.

Я понимаю, что живу во взаимозависимом мире и ответствен за других людей. Учитывая это, я буду сознательно стараться понять своих родных и коллег и добиваться большей близости с ними.

Я буду продолжать расти над собой, обогащая свой ум новыми знаниями.

Хотя я ценю свободу и финансовую безопасность, обеспечиваемые мне моей профессией, я понимаю, что эти свобода и безопасность сами по себе не принесут счастья, которого я ищу.

Я буду сам делать свой выбор.

Моя миссия — быть движущей силой положительных перемен и вдохновлять других на великие свершения, выполняя роль катализатора и развивая общее видение возможного будущего.

Я буду стремиться постоянно представлять будущее в своем воображении, а не быть жертвой прошлого. Я буду стараться выбирать 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 главная 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 свой талант целителя, не дать умереть надежде и бесстрашно выражать свое видение словом и делом.

Для семьи: я хочу укрепить чувство любви, в котором каждый из нас обретает свое лучшее «я».

На работе: я хочу создать обстановку, где никто никого не винит, где никто не терзает себя за промахи, где все учатся на своих и чужих ошибках.

В мире: я хочу содействовать развитию всех форм жизни в гармонии с законами природы.

Действовать так, чтобы проявлялась моя лучшая сущность, особенно когда есть много причин действовать иначе.

Быть скромным.

Благодарить Господа за каждый прожитый день.

Никогда не реагировать на грубости, пропускать их мимо ушей.

Найти себя в деяниях и воззрениях, не приносящих потерь

Я верю, что ко всем людям нужно относиться с добротой и уважением.

Я верю, что, зная свои ценности, я поистине знаю, чего я хочу.

Пусть мною движут мои ценности и убеждения.

Я хочу переживать жизненные страсти с чувством новизны детской любви, сладости и восторга юношеской любви и уважения и почтения зрелой любви.

Моя цель — достичь положения, обеспечивающего мне большое уважение и обширные знания, 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, не желающим побеждать за счет других.

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 способен сказать: «Это делали вы, а не я».

Пусть мои поступки милостью Божьей всегда соответствуют моим словам.

Я буду сохранять позитивный настрой и чувство юмора во всем, что делаю. 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. Контроль над своими поступками, как и потребность быть цельной личностью, я считаю самой важной чертой характера.

Я буду жить так, словно обладаю всей властью и влиянием сделать наш мир более совершенным. Слушая других и служа другим, я буду приобретать новые идеи и узнавать иные точки зрения.

Я буду стараться выходить победителем из жизненных испытаний, расширяя свой круг влияния и не тратя время на заботу о таких проблемах, которые мне не подвластны.

Я буду вести себя так, чтобы стать помощником, а не помехой людям, которые следуют за мной или ведут меня.

Я буду верить мечте, пренебрегая пользой.

Победы над собой я буду использовать в помощь другим людям. Выбор путей, которыми 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. Я буду равняться на результат, а не рациональные соображения. Мой выбор — помочь изменить этот мир.

Приложение Б.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

При подготовке этого обзора литературы и инструментов управления временем мы прочитали, проанализировали и обобщили информацию, посвященную восьми основным подходам. И сейчас мы предлагаем вам изучить каждый из этих подходов к управлению временем — от «корней» до «плодов» — и внимательно присмотреться к их достоинствам и недостаткам. Какое, в конечном счете, воздействие они оказывают на качество жизни?

Корни этих подходов в подспудных предпосылках или парадигмах. Разделяем ли мы предпосылки, из которых они произрастают? Каждый подход имеет свою ценность. Каждый обеспечивает важный вклад. Но если базовая парадигма порочна или неполна, такой подход не принесет оптимальных результатов, как бы старательно вы его ни применяли. Сам факт, что мы прикладываем все большие усилия в использование каких-то подходов без видимого улучшения результатов, свидетельствует о фундаментальной проблеме в самой парадигме.

1. «ОРГАНИЗОВАННОСТЬ» (ПОРЯДОК)

Этот подход исходит из посылки, что большинство проблем управления временем порождаются хаосом — отсутствием в жизни порядка. Зачастую мы сами не можем понять, чего 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 организованности в трех направлениях:

организация вещей (поддержание порядка во всем — от ключей до компьютеров, от папок до шкафов, от офиса до кухни);

организация задач (порядок и последовательность планируемых мероприятий с помощью инструментов планирования — от простых списков намеченных дел до сложных таблиц и компьютерных программ);

организация людей (разграничение дел, которые вы можете делать сами и которые могут делать другие, создание контрольных систем, чтобы всегда оставаться в курсе событий).

Подход, ратующий за порядок, распространяется за пределы личных

дел, до масштабов организации. Когда компания переживает трудности, самое подходящее время начать реорганизацию, реструктуризацию, перетряску, призывать к совместным действиям.

Достоинства. Организованность экономит время и обеспечивает бóльшую 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, что организованность 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, расставляя все по своим полочкам, они организуют дело, тогда как в действительности важная работа простаивает. Если не знать меры, то 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 человека от всего, что мешает ему сосредоточиться и работать. Нас осаждают многочисленные требования со всех сторон. Обычно мы 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 сообщения голосовой почты, кто-то постоянно стучит нам в дверь. Мы знаем, что не способны внести свой вклад, если нам не дадут возможности спокойно и плодотворно трудиться.

Мы понимаем, что, если не принять защитных мер, система превратится в лавину, которая похоронит нас заживо. И «подход воина» направлен на защиту себя и своего времени, чтобы, ни от кого не завися, фокусироваться на важных делах. Он включает в себя такие действенные практические приемы, как:

обособление (создание защитных барьеров в виде секретарши, запертой двери, автоответчика или няни для детей);

изоляция (уединение там, где никто не будет мешать);

делегирование (передача заданий 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 производить, поскольку нам никто не мешает независимо эффективно трудиться. Уединение бывает необходимо нам всем, особенно когда речь идет о творческой работе.

Недостатки. Главная предпосылка этого подхода состоит в том, что другие люди — наши враги. «Либо они тебя, либо ты их, иначе рабочий график пойдет насмарку». Это парадигма выживания: уединяйтесь, возводите барьеры, говорите «нет», учитесь избавляться от нежелательных посетителей, вешайте трубку посреди разговора — только обязательно в середине своей фразы, а не фразы собеседника!

Этот подход позволяет устранять с нашего пути посторонних людей, чтобы мы могли спокойно делать то, что хотим. Вот только когда эти люди оказываются нужны нам для участия в нашем деле, мы обнаруживаем, что они вовсе не жаждут сотрудничать. Вдобавок такая оборонительная поза часто провоцирует манипулятивное поведение и оказывается самореализующимся пророчеством. Люди ощущают, что ими пренебрегают, и, сознательно или бессознательно, мстят. Они поглощают ваше время и внимание или работают около вас и без вас, создавая проблемы, на исправление которых приходится тратить еще больше времени. 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 неотделим от идеи, что другие — это враги. Хотя недолгое время мы можем быть высоко продуктивными, 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 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 более целеустремленному человеку сосредоточить усилия, сфокусировать энергию, не отвлекаться, не позволять преграде встать на пути и превзойти

более талантливого. В сфере личностного развития очень немногое можно проверить эмпирически, но то, что люди и организации, которые ставят перед собой цели, добиваются большего, — как раз тот случай. Люди, которые умеют ставить перед собой цели и достигать их, обычно добиваются своего — это неоспоримый факт.

Недостатки. Несть числа людям, которые используют «целевой подход» и карабкаются по лестнице успеха только для того, чтобы в конце пути обнаружить, что 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, сфокусированность и одержимость, 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 бесцветную личную жизнь. Им может рукоплескать мир, но у них может не быть ни полноценных личных отношений, 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 упущенные возможности.

4. ПОДХОД «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 приоритетных задачах. В последнее время в литературе этот подход расширяется, позволяя классифицировать по степени важности и более долгосрочные, даже пожизненные цели. Подразумевается, что «главные вещи» связаны с нашими ценностями и убеждениями и что, определяя свои ценности, мы закладываем принцип первоочередности главного.

Недостатки. Главный недостаток этого подхода в том, что прояснение ценностей не означает, что качеством жизни управляют принципы, естественные законы. Подобное недопонимание часто приводит к тому, что ценности, исходя из которых люди действуют и принимают решения, противоречат законам природы. В таком случае эти ценности неизбежно приводят к неудачам и разочарованиям.

Великое множество людей, стоящих на верхних ступеньках лестниц, приставленных не к той стене, говорят, что они достигли того, что ценили, но это не повысило качества их жизни. Сознательно или бессознательно 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, чего хотели, результаты оказались совсем не такими, каких они ожидали.

Если на каком-то этапе своей жизни мы что-то ценим, это совсем не значит, что, добившись этого, мы будем счастливы. История полна примеров людей и обществ, которые добивались того, что 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 так мы можем гарантировать, что наши ценности гармонируют с реалиями «истинного 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 предполагает, что правильный инструмент (хороший календарь, ежедневник, компьютерная программа и т.п.) наделит нас способностью повысить качество жизни. Эти инструменты обычно помогают расставлять приоритеты, упорядочивать задачи и обеспечивать облегченный доступ к нужной информации. Базовая предпосылка в том, что системы и структуры способствуют более эффективной работе.

Стильный органайзер в кожаном переплете становится своего рода символом нашего статуса — свидетельством того, что мы практичны и эффективны.

Достоинства. Разумеется, эффективное использование инструментов — очень важно. С хорошими инструментами принципиально удобнее строить и дом, и собственную жизнь. 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;

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, подразумевающее упорядоченность, в ответ 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 тайм-менеджмента, восходит к уже обсуждавшимся нами подходам — «целевому» и «АБВ». Как мы говорили, у этих подходов есть свои достоинства, но и есть и серьезные недостатки, обусловленные тем, что не принимаются во внимание внешние реалии, управляющие качеством нашей жизни.

Основная предпосылка: решение всех вопросов кроется в технологии — также порочна. Даже самый лучший инструмент не может заменить дальновидность, здравомыслие, креативность, 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 их рекламируют именно в этом качестве. Хороший инструмент может усилить нашу способность повышать качество жизни, но сам по себе повысить это качество он не может.

Большинство существующих инструментов вдохновляют «делание», а не «бытие». Фокусирование на одном дне предполагает, что мы отслеживаем намеченные дела, но не подвергаем сомнению их целесообразность. 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 извращают природный ритм и баланс, впихивая то, что могло бы быть ярчайшими моментами нашей жизни, в узкие щели предопределенного времени.

А многие ли люди используют инструменты управления временем именно так, как их предполагали использовать их создатели? Как признают сами создатели этих инструментов, очень немногие. Люди покупают изощренные ежедневники и используют их как простые блокноты. Консультанты частенько расценивают их как элегантные календари встреч или вовсе не используют, оставляя их красоваться нетронутыми где-нибудь на столе. Таким образом, для очень многих людей инструменты планирования становятся символами нереализованных обещаний.

6. «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ-101» (НАВЫКИ)

Подход «тайм-менеджмент-101» основывается на парадигме, что управление временем — это, по сути, навык вроде компьютерной грамотности, и что для достижения эффективности в современных условиях мы должны овладеть некоторыми азами, такими как:

- использование органайзера или календаря встреч;
- создание списков дел;
- постановка целей;
- делегирование;
- организация;
- 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 недостает умения планировать, ставить цели или делегировать работу, это может негативно отразиться на деятельности всей организации. Поэтому многие компании обучают своих сотрудникам этим основам в рамках программ повышения квалификации.

Достоинства. Достигаются определенные улучшения, особенно в трудовых навыках, ценимых 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 организованные люди, пренебрегающие замысловатыми органайзерами, похоже, достигают большего душевного покоя, полноценных личных отношений и

удовлетворения от жизни, чем те, кто занимается планированием времени. И в долгосрочной перспективе эти люди часто приносят больше пользы своей организации, чем многие асы технологий тайм-менеджмента.

Качество жизни человека и организации определяется не столько технологиями и навыками, сколько согласованностью их характера и поведения с принципами. Современные тренинги по тайм-менеджменту — это большей частью смесь различных методов и «трюков» с вкраплениями небольшого количества принципов (таких как организованность 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 ряд предпосылок, касающихся времени и жизни, нежели традиционный тайм-менеджмент. Базовая парадигма заключается в том, что научившись «плыть по течению» и возвращаясь к природным ритмам, мы открываем нашу жизнь для спонтанности и непосредственности, естественных для нашего бытия.

Литература, пропагандирующая этот подход, в значительной мере опирается на восточную философию, где упор делается на гармонию внутреннего «я» и естественного течения жизни. Этот подход поддерживается также биологическими исследованиями, показывающими, что всякое живое существо обладает своими внутренними ритмами развития, своей частотой вибраций 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 явно принудительного быстрого марша мы переживаем мгновения «вечности», когда время растворяется 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. Темп радикально меняется, и жизнь воспринимается совсем по-другому: мы ощущаем безмятежность и удовлетворение. Мы чувствуем это, мы осознаем эту разительную перемену и хотим, чтобы это случалось в нашей жизни все чаще.

Этот подход повышает нашу восприимчивость к ценности таких мгновений и помогает увеличивать их число в нашей жизни. Он помогает нам освободиться от гнета «срочных» проблем, вызывающих постоянный стресс. Он создает и поощряет внутреннюю и внешнюю гармонию.

Недостатки. Зачастую этот подход используется не как средство повышения качества жизни, а как реакция на зависимость от срочности. Такие важнейшие элементы, как видение, чувство предназначения и баланс, отсутствуют. Кроме того, при достижении действительно важных целей часто возникает необходимость проявлять независимую волю и плыть против течения.

8. «ОЗДОРОВЛЕНИЕ» (САМОСОЗНАНИЕ)

В последнее время в литературе появились серьезные материалы, посвященные подходу, известному как «оздоровление». Базовая парадигма в том, что под влиянием окружения, наследственности, сценариев и других факторов душа человека неизбежно травмируется, и это проявляется в дисфункциональном или даже губительном для самого человека поведении при организации времени.

Попад в юности под влияние какой-то ролевой модели или семейной культуры, человек может стать «перфекционистом»: бояться делегировать свои полномочия, быть склонным лезть во все мелочи управления, тратить слишком много времени на неэффективные с точки зрения использования ресурсов проекты. Если в сценарии окружения или в семье вам отводилась роль «угодника», вы можете проявлять излишнюю приверженность делу, слишком много работать из страха 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 в управлении временем.

Достоинства. Этот подход хорош тем, что фокусируется на некоторых парадигмах, определяющих наше поведение, на корнях проблем. Он ведет к большему самосознанию и настраивает людей осуществлять фундаментальные изменения и усовершенствования.

Недостатки. Предлагаемые методы оздоровления чрезвычайно многообразны. Хотя этот подход содержит 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 истоках. Вдобавок этот подход дает очень тонкий срез. Он не обращается к широкому кругу других проблем тайм-менеджмента.

Кроме того, хотя самосознание само по себе имеет большую ценность, его недостаточно. Осознание прошлых сценариев — только первый шаг к серьезным изменениям.

Первая таблица обобщает главные направления, достоинства и недостатки восьми подходов к управлению временем.

Хотя каждый из этих подходов привносит что-то полезное, большей частью они вытекают из парадигм контроля, независимых усилий, продуктивности и хроноса. Следующая таблица показывает, как эти подходы связаны с тремя поколениями управления временем, описанными в главе 1.

Подход	Направление	Достоинства	Недостатки
«Организованность»	наведение порядка	<ul style="list-style-type: none"> • экономит время • уменьшает непроизводительную трату времени • обеспечивает большую продуктивность 	<ul style="list-style-type: none"> • становится самоцелью, а не средством достижения более важных целей • создает иллюзию продуктивности • не всегда помогает людям стремиться к тому, что действительно важно
«Подход воина»	независимое производство	<ul style="list-style-type: none"> • предполагает личную ответственность за время и результаты • дает возможность некоторое время самостоятельно без помех заниматься работой 	<ul style="list-style-type: none"> • способствует развитию сильной, даже высокомерной независимости • часто оскорбителен для окружающих • порождает столкновение, когда окружающие отвечают в том же духе • в долгосрочной перспективе ведет к неэффективности
«Целевой подход»	приверженность цели	<ul style="list-style-type: none"> • проясняет ценности • помогает создавать последовательные планы достижения целей 	<ul style="list-style-type: none"> • порождает иллюзорное ожидание того, что достижение целей обеспечит повышение качества жизни • порождает дисбаланс в жизни из-за чрезмерной концентрации времени и усилий • ставит достижение целей выше спонтанной реакции на важные, но не запланированные события в жизни: «умри, но сделай»

Подход	Направление	Достоинства	Недостатки
«АБВ»	расстановка приоритетов	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает порядок и последовательность в делах 	<ul style="list-style-type: none"> • приоритет часто отдается срочным делам, внешним обстоятельствам и другим людям • не обеспечивает уверенной реакции на неожиданные события, имеющие явно более высокий приоритет • не распознает внешние реалии, правящие качеством жизни
«Волшебный инструмент»	повышение эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • предлагает мощные инструменты общения, организации и отслеживания прогресса и результатов • повышает результативность работы • приумножает возможности человека • помогает создавать высококачественные продукты и услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • создает иллюзию, что вся сила в инструменте • иногда кажется ограничивающим свободу, неестественным • часто превращает инструменты из полезных «слуг» в требовательных «хозяев» • мощный потенциал инструментов очень часто остается невостребованным при неумелом использовании • приоритет часто отдается срочным повседневным делам
«Тайм-менеджмент-101»	навыки	<ul style="list-style-type: none"> • развивает навыки, содействуя достижению целей • повышает производительность 	<ul style="list-style-type: none"> • создает иллюзию, что вся эффективность определяется навыками • варьируется по качеству и степени ориентации на «север» • обычно ограничивается рассмотрением навыков, ценных для компании
«Плыти по течению»	гармония	<ul style="list-style-type: none"> • начинает отказываться от парадигмы срочности • задает ритм жизни, более гармонирующий с нашими природными ритмами 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствуют достоинства более целеустремленных подходов • отсутствует баланс, свойственный более интегрированным подходам • допускает необязательность перед другими людьми, отмечает все то положительное, что есть в планировании и последовательности деятельности
«Оздоровление»	самосознание	<ul style="list-style-type: none"> • помогает определять природу и источники дисфункциональных привычек управления временем 	<ul style="list-style-type: none"> • не дает целостного подхода к решению проблем • неполон: одного самосознания недостаточно для обеспечения качества жизни • слишком узок диапазон рассматриваемых проблем • фокусируется скорее на прошлом, нежели на будущем

Подход	1-е поколение	2-е поколение	3-е поколение
«Организованность»		X	X
«Подход воина» (выживание и независимое производство)		X	X
«Целевой подход» (достижения)		X	X
«АБВ» (расстановка приоритетов и определение ценностей)			X
«Волшебный инструмент» (технология)		X	X
«Тайм-менеджмент-101» (навыки)		X	X
«Плыви по течению» (гармония и природные ритмы)	X*		
«Оздоровление» (самосознание)	X*		

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 больший вклад в общее дело.

Приложение В.

ЛИТЕРАТУРА МУДРОСТИ

Литературой мудрости мы называем ту часть художественной, философской и духовной 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.

Одна из самых древних книг — «Мудрость Птахотепа» (Египет, 2500 г. до н.э.), наряду с другими египетскими текстами она 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 гг. до н.э.) и Мэн-цзы (372–289 гг. до н.э.), а также такие индийские книги, как «Бхагавадгита» и «Дхаммапада», известна на Западе шире. Все большую известность приобретает литература американских индейцев.

Не все подобные источники следует относить к литературе мудрости: интересующую нас группу на общем фоне философской и духовной мысли отличает бо́льшая практичность, привкус почти что «учебников» жизни.

С точки зрения еврейской традиции, например, литературу мудрости характеризуют «Книга Иова», «Книга притчей», «Псалтирь» и «Книга премудрости Соломона».

ЧАСТО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ТЕМЫ

Мы понимаем, что такое обилие книг, со столь разными парадигмами, философией и языком, не может не привести к огромному расхождению в выводах, которые можно из них сделать. Однако мы считаем, что, несмотря на все эти различия, можно извлечь большую пользу, если отыскивать наиболее общие темы, а также учиться ценить различия.

Мы посвятили огромное количество времени и усилий изучению всех этих источников и обнаружили в ней следующие наиболее распространенные темы:

Право выбора

Мы имеем право выбора. В зависимости от выбора мы получаем лучшие или худшие результаты. Между выбором и его последствиями существует причинно-следственная связь. Эту связь иногда именуют

законом урожая, а мы ее назвали законом фермы.

Размышления

Уделяя время размышлениям о жизни, мы начинаем осознавать последствия выбираемых нами решений и учиться на своих ошибках.

Ценность выбираемых вариантов

Превосходство одного варианта над другим порой не поддается рациональному обоснованию, но чувствуется подсознательно. Обладая той или иной степенью интуиции, люди знают, что им следует делать, и их жизнь улучшается в зависимости от того, насколько они следуют своему внутреннему «гиду».

Истина

Существуют «истины» — вечные и неизменные фундаментальные законы жизни, и, чем больше мы усваиваем эти истины и живем согласно им, тем лучше живем.

Основные потребности

Существуют универсальные человеческие потребности, и, не учитывая их, мы обречены на провал в любой области жизни.

Природа

Люди составляют часть большего экологического целого. Гармония с природой — важнейшая составляющая качества жизни.

Отношения

Качеством наших отношений с другими людьми правит закон взаимности, или золотое правило. Наша жизнь улучшается, когда мы относимся к окружающим так, как хотим, чтобы они относились к нам.

Вклад

Великая, казалось бы, противоречивая, истина состоит в том, что чем больше мы отдаем, тем больше получаем.

Перспектива

Жизнь — это нечто большее, нежели «мы» и «сейчас». Более широкая картина жизни помогает принимать лучшие решения.

В литературе мудрости замечательно то, что она являет собой самую 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.

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Библия.

Тора.

The Analects of Confucius. Translated by Arthur Waley. Vintage, 1938.

- The Art of Virtue. Benjamin Franklin. Acorn, 1986.
- As a Man Thinketh. James Allen. Running Press, 1989.
- As a Man Thinketh, Volume 2. James Allen. MindArt, 1988.
- The Bhagavad Gita. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1985.
(Бхагавад-Гита. Великое Сокровище Сладчайшего Абсолюта — Шри Чайтанья Сарасват Матх, 2004 г.)
- Book of the Hopi. Frank Waters. Ballantine, 1963.
- The Book of Mormon. The Church of Jesus Christ of Latter Day Saints, 1986.
- The Collected Dialogues of Plato. Edited by Edith Hamilton and Huntington Cairns. Princeton University Press, 1961. (Платон. Избранные диалоги.— М.: АСТ, 2006.)
- The Dhammapada. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1985.
- The Essential Gandhi. Edited by Louis Rischer. Vintage, 1962.
- The Instruction of Ptah-Hotep and the Instruction of Ke'Gemni: The Oldest Books in the World. Translated by Battiscombe Gunn. London: John Murray, 1912.
- The Lessons of History. Will and Ariel Durant. Simon & Schuster, 1968.
- The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation. Translated by Mohamad Marmaduke Pickehall. Mentor Books, n.d.
- The Meditations of Marcus Aurelius. Translated by George Long. Avon Books, 1993.
- The Nicomachean Ethics. Aristotle. Oxford University Press, 1991.
(Аристотель. Этика — М.: АСТ, 2002.)
- The Opening of the Wisdom-Eye. H. H. Gyatso, the Dalai Lama Tenzin. Quest Books, 1966.
- Ramayana. R. K. Narayan. Penguin, 1972. (Рамаяна. Балаканда. Айодхьяканда. — СПб.: Ладомир, Наука, 2006 г.)
- The Sayings of Confucius. Translated by Lionel Giles. London: Charles E. Tuttle, 1993.
- The Sayings of Mencius. James R. Ware. Mentor Books, 1960.
- Siddhartha. Hermann Hesse. New Directions, 1951.
- Sufism, The Alchemy of the Heart. Labyrinth Publishing, 1993.
- Tao Te Ching. LaoTzu. Penguin, 1963. (Дао Дэ Цзин. Лао Цзы.— М.: Вагриус, 2006.)
- Tao, to Know and Not Be Knowing. Labyrinth Publishing, 1993.
- The Torah. Translated by W. Gunther Plaute. Central Conference of American Rabbis, 1981.
- The Upanishads. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1987.

(Платон. Избранные диалоги. — М.: АСТ, 2006.)

Walden, Or, Life in the Woods. Henry David Thoreau. Shambhala, 1992.

The Way of Chuang Tzu. Thomas Merton. Shambhala, 1965.

The Wisdom of Confucius. Peter Pauper Press, 1963.

The Wisdom of the Vedas. J. C. Chatterji. Quest Books, 1992.

Wisdomkeepers: Meetings with Native American Spiritual Elders. Steve Wall and Harvey Arden. Beyond Words Publishing, 1990.

World Scripture: A Comparative Anthology of Sacred Texts. International Religious Foundation. Paragon House, 1991.

Zen, The Reason of Unreason. Labyrinth Publishing, 1993.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

The Art of Peace. Morihei Ueshiba. Translated By John Stevens. Shambhala, 1992.

The Art of Worldly Wisdom. Balthasar Gracian. Translated by Joseph Jacobs. Shambhala, 1993.

The Book of Virtues. William J. Bennett. Simon & Schuster, 1993.

The Enlightened Heart: An Anthology of Sacred Poetry. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1989.

The Enlightened Mind: An Anthology of Sacred Prose. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1991.

Light from Many Lamps. Edited by Lillian Eichler Watson. Fireside, 1979.

Native American Wisdom. Running Press, 1993.

Oneness. Jeffrey Moses. Fawcett Columbine, 1989.

The Pocket Aquinas. Edited by Vernon J. Bourke. Pocket, 1960.

Prayer of the Heart, Writings from the Philokalia. Translated by G. E. H. Palmer, Philip Sherrard, and Kallistos Ware. Shambhala, 1993.

The Sayings of Muhammad. Allama Sir Abdullah Al-Mamun Al-Suhrawardy. Charles E. Tuttle, 1992.

Spiritual Illuminations. Edited by Peg Streep. Viking Studio Books, 1992.

Thoughts in Solitude. Thomas Merton. Shambhala, 1993.

Wisdom: Conversations with the Elder Wise Men of Our Day. James Nelson. Norton, 1958.

Wisdom Is One. B. W. Huntsman. Charles E. Tuttle, 1985.

Words of Wisdom. Ariel Books, 1992.

Words of Wisdom. Thomas C. Jones. Chicago: J. G. Ferguson, 1966.

A World Treasury of Folk Wisdom. Reynold Feldman and Cynthia A. Voelke. HarperCollins, 1992.

КОММЕНТАРИИ И ИССЛЕДОВАНИЯ

Proverbial Philosophy: A Book of Thoughts and Arguments. Martin

Farquhar Tupper. E. H. Butler, Philadelphia, 1892.

Ways of Wisdom. Edited by Steve Smith. University Press, 1983. Wisdom.
Edited by Robert J. Sternberg. Cambridge University Press, 1990.

ОБ АВТОРАХ

Стивен Кови — всемирно признанный специалист по вопросам лидерства и семьи, педагог и консультант, автор доктрины принцип-центричного подхода к жизни и лидерству, как в семье, так и в организации. Степень магистра делового администрирования он получил в Гарвардском университете, а докторскую диссертацию защитил в Университете Бригэма Янга.

Международный бестселлер «Семь навыков высокоэффективных людей» считается наиболее влиятельной книгой XX века в области бизнеса и входит в десятку лучших книг по менеджменту, изданных когда-либо. Ее купили 15 млн жителей нашей планеты и читают на 38 языках. Список его бестселлеров продолжают книги: «Главное внимание главным вещам», «Принцип-центричное лидерство» и «Восьмой навык».

Роджер Меррилл — соучредитель компании Центр лидерства Кови (ныне FranklinCovey Co.) Занимается преимущественно консультированием руководителей высшего звена по вопросам лидерства. Его опыт работы в США и по всему миру — в коммерческих и некоммерческих организациях, в качестве консультанта, коучера, линейного менеджера и руководителя высшего ранга — насчитывает 35 лет. Роджер — автор и соавтор четырех книг, включая книгу, написанную совместно с его женой, Ребеккой Меррилл, «Дела житейские: достижение динамического равновесия между работой, семьей, временем и деньгами».

Ребекка Меррилл участвовала в работе над книгами Стивена Кови: «Семь навыков высокоэффективных людей» и «Семь навыков высокоэффективных семей». Кроме того, она помогала мужу Роджеру Мерриллу писать книгу «Природа лидерства», а сыну Стивена Р. Кови, Стивену М. Р. Кови, — «Скорость доверия».

Вместе Роджер и Меррилл написали «Связи: управление временем в квадранте II» и «Дела житейские: достижение динамического равновесия между работой, семьей, временем и деньгами». В их семье семеро детей и двенадцать внуков.

О КОМПАНИИ FRANKLINCOVEY

МИССИЯ

Мы помогаем людям и организациям всего мира достичь величия.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ

Мы убеждены, что:

1. Человеку свойственно стремиться к величию; человек обладает возможностью выбора.
2. Принципы не имеют временных рамок и территориальных границ; они являются основой долговременной эффективности.
3. Лидерство является сознательным выбором человека и осуществляется «изнутри наружу»; его фундаментом служит характер. Лидеры направляют коллективный талант людей и их устремления к достижению верной цели.
4. Навыки эффективности приходят только в результате последовательного применения интегрированных процессов и инструментов.
5. Устойчиво высокая эффективность невозможна без Р/РС-баланса — т.е. сфокусированности на результатах и развитии ресурсов и средств.

ЦЕННОСТИ

1. Приверженность принципам. Мы страстно верим в то, к чему призываем, и стремимся являть собой образец следования принципам и правилам, которым учим других.
2. Приверженность клиентам. Мы никогда не отступаем от обещаний, данных клиентам. Наш успех зависит от их успеха.
3. Уважение к человеческой личности. Мы ценим друг друга и относимся к людям, с которыми работаем, как к полноправным партнерам.
4. Повышение финансовой эффективности. Мы считаем повышение финансовой эффективности необходимым условием существования нашей организации: она дает нам свободу для реализации нашей миссии и нашего видения.

Компания FranklinCovey (NESE:FC) — мировой лидер по тренингам в сфере эффективности, использования инструментов повышения производительности и диагностики для организаций, команд и частных лиц. В числе клиентов — 90% компаний, входящих в список Fortune 100, и свыше 75% компаний из списка Fortune 500, тысячи малых и средних организаций, а также множество государственных организаций и учебных

заведений. Организации и частные лица могут воспользоваться продуктами и услугами, предоставляемыми компанией FranklinCovey, на корпоративных семинарах, у лицензированных консультантов, с помощью программ индивидуального обучения, на публичных семинарах, а также более чем в 140 торговых центрах и на сайте www.franklincovey.com.

У FranklinCovey 2000 партнеров, предоставляющих профессиональные услуги, продукты и учебные материалы на 28 языках в общей сложности в 95 странах мира.

ПРОГРАММЫ И УСЛУГИ

Обзор и анкета по определению xQ (инструмент, помогающий лидерам организаций оценить «коэффициент эффективности»)

Семинар «Семь навыков высокоэффективных людей»

Семинар «Четыре аспекта исполнения»

Семинар «Достижение высших приоритетов»

Семинар «Четыре роли лидерства»

Система планирования FranklinCovey.

Подробнее узнать о продуктах и услугах FranklinCovey можно по телефону 1-888-868-1776 или 1-801-817-1776 либо на сайте www.franklincovey.com.

Литература мудрости — это та часть философской и духовной литературы, которая имеет дело с искусством бытия (подробнее см. в приложении В).

[Вернуться к чтению]