

## **ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:**

**Главные идеи полезных книг**

[www.knigikratko.ru](http://www.knigikratko.ru)

---

**Авторский обзор по материалам книги**

**«7 навыков высокоэффективных людей». Стивен Р. Кови**

**Автор обзора: Ольга Шуравина**

## **7 мощных инструментов развития личности по Стивену Кови**

Книга Стивена Р. Кови на протяжении десятилетий остается супербестселлером. Она оказала влияние на жизни миллионов людей, включая Билла Клинтона, Ларри Кинга и Стивена Форбса. Половина мировых корпораций, входящих в рейтинг Fortune 500, посчитали своим долгом ознакомить сотрудников с философией эффективности, изложенной в «Семи навыках».

## **Сдвиг парадигмы: изнутри наружу**

Прежде, чем изучить семь навыков, Стивен Кови предлагает разобраться, что такое этика личности и этика характера, парадигма и привычки.

Стивен рассказал историю сына. Тот отставал в учебе, стеснялся общаться с другими, даже с близкими. Кроме того, сын был физически слабым, когда играл в бейсбол, то не мог координировать движения. Над ним смеялись окружающие. Стивен вместе с женой Сандрой решили помочь сыну и стали использовать технику позитивного мышления:

— Давай, сынок! Ты можешь! Держи биту чуть повыше и смотри на мяч. Не замахайся, пока он не подлетит поближе.

И если у сына получалось, изо всех сил подбадривали его:

— Вот молодец, сынок, так и продолжай!

Однако, как родители не старались, усилия не давали результата, что еще сильнее било по самолюбию ребенка. После многократных фиаско Стивен понял ошибку. Дело в том, что всё, чем они стремились помочь сыну, не гармонировало с тем, как они его воспринимали. Родители честно признались, что считали ребенка отстающим в развитии. Поэтому, что бы они ни говорили, сын это воспринимал так: «Ты не способен на это. Ты нуждаешься в помощи». Стивен понял, если они хотят изменить жизнь сына, то начинать надо с себя.

## ***В чем разница между этикой характера и этикой личности***

Стивен Кови изучил сотни книг и статей в таких областях, как популярная психология, помощь самому себе, самосовершенствование, которые были изданы в США, начиная с 1776 года. Литература, вышедшая до 20-х годов XX века, в основном посвящена теме «Этика характера как основа успеха», и рассказывает истории людей, которые добились успеха, работая над собой. Эти люди развивали такие качества: целостность личности, верность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие.

После окончания Второй мировой войны представление об успехе переместилось с этики характера на этику личности. Успешными стали считать тех, кто по поведению и внешне соответствует определенному социальному образу. Подобная философия видна в изречениях: «У улыбки больше друзей, чем у хмурости», «Человек может достичь всего, что понял и во что поверил». Авторы этики личности предлагали людям своеобразный «социальный аспирин». Благодаря ему некоторые проблемы на время теряли остроту, однако хронические очаги болезни давали о себе знать. Стивен Кови цитирует американского психолога и социолога Эриха Фромма, который разглядел следствия применения этики личности:

«Сегодня мы имеем дело с индивидуумом, ведущим себя подобно автомату, который не знает и не понимает самого себя. Знает он лишь человека, которого ожидают в нем видеть. Человека, который язык общения заменил бессмысленным лепетом, живой смех — синтетической улыбкой, чья истинная боль сменилась чувством тупого отчаяния».

**Стивен Кови понял: пытаюсь изменить сына, они с женой использовали этику личности.** Хорошее поведение детей было для них источником социального удовлетворения. Младший сын удовлетворения не приносил. Представление о себе как о заботливых родителях оказалось весомее, чем представление о сыне. Родители в итоге осознали, что их сын — неповторимая личность. Они больше не пытались изменить его, перестали волноваться, позволили проявиться индивидуальности сына без вмешательства. Теперь они радовались за ребенка, а не сравнивали его с другими. Приученный к опеке, сын поначалу испытывал трудности. Родители слушали его, но не всегда реагировали. «Тебя не нужно защищать, — говорило их молчаливое послание. — У тебя все в порядке».

Сын начал развиваться в своем ритме. Проходили недели и месяцы, он обретал уверенность в себе, добивался успехов в учебе, общении, спорте. Шли годы, сына выбирали на руководящие должности в студенческие организации, он стал чемпионом штата по легкой атлетике, приносил

домой отличные отметки. Он вырос обаятельным, открытым парнем, доброжелательно относящимся ко всем окружающим.

## ***Что такое парадигмы и почему важен «сдвиг парадигмы»***

Слово «парадигма» пришло из греческого языка. В наше время термин означает «представление», «понятие» или «система взглядов». То есть парадигма — это то, как мы «видим» мир, как его воспринимаем, толкуем. Стивен Кови призывает читателей понять собственные «парадигмы», а также призывает освоить такое понятие как «сдвиг парадигмы».

Ниже представлены три картинки — женщину какого возраста вы видите на центральном изображении? Одни видят элегантную девушку, другие — старуху. Правда в том, что и те и другие правы — это их парадигмы. Сдвиг парадигмы происходит, когда тот, кто видит, например, девушку, вдруг начинает видеть старуху.



**Пример из жизни Стивена Кови — мини-сдвиг парадигмы.** Воскресным утром Стивен ехал в метро. В вагон вошел мужчина с детьми. Мужчина опустился на сиденье рядом со Стивеном и прикрыл глаза. Дети начали орать и носиться по вагону, но их отец не реагировал. Стивен был раздражен, он повернулся к мужчине и сказал:

— Сэр, послушайте, ваши дети доставляют беспокойство стольким людям! Не могли бы вы призвать их к порядку?

Мужчина посмотрел так, словно очнулся ото сна и сказал тихо:

— Да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать... Мы только что из больницы, где час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, они тоже не в себе после всего этого.

Вот как Стивен Кови описывает свои чувства: «Представляете, что я почувствовал в этот момент? Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидел все в ином свете и стал иначе думать и чувствовать. Раздражения как не бывало. Теперь не было нужды контролировать отношение к этому человеку: мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием. Все изменилось в один миг».

Разумеется, не всегда сдвиг парадигмы происходит быстро. В отличие от мгновенного прозрения в метро, сдвиг парадигмы, который произошел у Стивена Кови с женой по отношению к сыну, был медленным и сложным процессом. Чтобы по-другому взглянуть на сына, родителям пришлось самим измениться.

## ***Что еще надо узнать, прежде чем освоить семь навыков***

**Разница между зависимостью и взаимозависимостью.** Семь навыков помогают двигаться вперед — от зависимости к независимости и потом взаимозависимости.

Зависимость выражается **ты**-парадигмой: ты обо мне заботишься, ты не справился, в неудаче я обвиняю тебя. Независимость выражена **я**-парадигмой: я могу это сделать, я несу ответственность, я полагаюсь на самого себя. Взаимозависимость выражена **мы**-парадигмой: мы можем это сделать, мы можем взаимодействовать, мы можем объединить возможности и создать вместе нечто значительное.

Многие концепцию «взаимозависимости» ассоциируют с зависимостью. Однако это не так. Будучи взаимозависимой личностью, вы можете осмысленно делиться с другими всем, чем обладаете сами, и получаете доступ к ресурсам других людей. Взаимозависимость — выбор, который способен сделать лишь независимый человек. Из этого следует: прежде, чем стать взаимозависимым, человек должен обрести личную независимость. Общей победе предшествует победа личная. Обрести личную победу помогают навыки 1, 2 и 3. Овладев ими, зависимая личность становится независимой. Это процесс «изнутри наружу».

Освоив первые три навыка, человек может начать работать над «общими победами». К ним ведут навыки 4, 5 и 6. Однако это не означает, что прежде чем работать над навыками 4, 5 и 6, надо достичь совершенства в навыках 1, 2 и 3. Понимание их последовательности поможет вам более эффективно управлять своим развитием.

Навык 7 — навык обновления.

**Почему нельзя торопиться.** Чтобы стать эффективной личностью надо прилагать усилия день изо дня. Однако часто люди ищут короткий путь, перескакивая через несколько ступенек. Представьте, что вы средне играете в теннис, однако решили поразить окружающих и выступить на соревнованиях с мастерами. К чему это приведет? Ответ очевиден. Невозможно сокращать естественный процесс развития. Стивен также приводит в пример фермера. Скажем, фермер забыл провести сев весной, все лето прогулял, а затем осенью активно готовится к уборке урожая.

## Навык 1. Будьте проактивны

Людам свойственно оправдывать свои действия. Они опираются на одну из трех теорий детерминизма.

1. Теория *генетического детерминизма* утверждает, что все в вас заложено предками.
2. Теория *психического детерминизма* утверждает, что таким вас сделали родители.
3. Теория *детерминизма окружающей среды* обвиняет во всем начальника, жену, сложившую финансовую ситуацию и т.п.

В основе каждой теории лежит зависимость — «раздражитель — реакция». То есть люди запрограммированы определенным образом реагировать на раздражитель, считая, что от них самих мало что зависит. Это удобно, поскольку можно оправдать любые свои действия. Однако, пишет Стивен Кови, это реактивная модель поведения.

### *Между раздражителем и реакцией: история Виктора Франкла*

Стивен Кови рассказывает историю психиатра Виктора Франкла. Он был узником нацистского лагеря, лишился семьи, пережил пытки и унижения. Однажды, сидя нагишом в камере, он открыл для себя то, что назвал «последней человеческой свободой» — свободой, которую никто из нацистов не мог отнять. Да, они имели власть над всем, что его окружало, могли причинить боль. Однако Виктор понял, что его внутренняя сущность им недоступна, он сам может решать, как реагировать на происходящее. У него была свобода выбора реакции на происходящее.

Виктор Франкл стал представлять себя в различных ситуациях, например, читающим лекции студентам после освобождения. Он возвращал в себе свободу, пока та не выросла и не сделала его более свободным, чем охранявшие тюремщики. Франкл стал вдохновляющим примером для всех, кто окружал его, даже для надсмотрщиков. Он помог людям увидеть смысл жизни и сохранить достоинство.

Находясь в тяжелых обстоятельствах, Франкл открыл фундаментальный принцип человеческой природы: *между раздражителем и реакцией у человека остается свобода выбора.*

### *Что значит быть «проактивным»*

Если человек позволяет обстоятельствам управлять своей жизнью, то он становится реактивным. Реактивные люди находятся в зависимости от условий окружающей среды. Если погода хорошая, они чувствуют себя



хорошо. Если плохая, то на всех обижаются или срываются. Проактивные люди сами решают, как реагировать на погоду и события. Так, Элеонора Рузвельт однажды сказала: «Никто не может причинить вам боль без вашего на то согласия». Стивен Кови дает советы, как стать проактивным.

**1. Будьте инициативны.** Инициативные и безынициативные люди отличаются друг от друга как день и ночь. Стивен Кови приводит пример жесткого руководителя, который раздавал подчиненным указания. Сотрудники выполняли приказы и постоянно жаловались друг другу. И вот появился сотрудник, который стал анализировать требования директора, стал проявлять инициативу. Директор увидел в нем личность, которая способна влиять на ситуацию. Он начал обращаться к подчиненному за советами.

**2. Вслушайтесь в свою речь.** Реактивные люди используют выражения, снимающие с них ответственность.

— Он выводит меня из себя! Я за себя не отвечаю.

— Я не могу этого сделать. У меня просто нет времени.

Подобные реактивные высказывания становятся самореализующимися прогнозами. Люди уверены, что от них ничего не зависит, а затем ищут подтверждение своим словам.

*Разница между реактивной и проактивной речью*

Реактивная речь	Проактивная речь
Я ничего не могу поделать	Посмотрим, какие есть возможности
Он так меня раздражает	Я контролирую свои чувства
Я не могу...	Я выбираю...
Если бы только...	Я сделаю...

**3. Расширьте круг влияния и уменьшайте круг забот.** Каждого человека заботит много вопросов: здоровье, дети, служебные проблемы, экономическая ситуация — это круг забот. Да, некоторые вещи мы контролировать не можем, но другие подвластны влиянию. Если объединить эту группу забот и поместить в меньший по размеру круг, то это круг будет влияния. Проактивные люди направляют усилия на круг влияния. Реактивные, напротив, растрачивают энергию в круге забот.

Чтобы понять, к какому кругу относится проблема, разграничьте понятия иметь и быть. Круг забот наполнен разными *иметь*: я был бы счастлив, если бы имел дом; все взносы за который уже выплачены, если бы я имел начальника без диктаторских замашек. Круг влияния наполнен *всевозможными быть*: я могу быть более терпеливым, быть мудрым, быть

любящим. Здесь главным является характер.

**4. Берите на себя обязательства и выполняйте их.** Чтобы незамедлительно взять контроль над жизнью, дайте себе небольшое обещание и выполните его. Или поставьте цель и работайте над ее достижением. Принимая обязательства и выполняя их, пусть даже скромные, вы создаете внутренний стержень, которые помогает принять на себя еще большую ответственность за свою жизнь.

**5. Извлекайте уроки из ошибок и идите дальше.** Несмотря на свободу выбора действий, у нас нет свободы выбора последствий. У каждого бывали моменты, когда, подняв палку, мы убеждались, что палка не та. Это называется ошибкой. Тому, кто постоянно сожалеет о решениях, надо осознать, что нельзя вернуться в прошлое. Лучше быстро признать ошибку и извлечь из нее уроки. Помните, наибольший вред наносит не ошибка, а реакция на нее. Попытки поймать ужалившую нас змею приведут к тому, что яд распространится по всему организму. Гораздо лучше принять меры по нейтрализации яда. «Успех, — как утверждал основатель ИВМ Т.Д. Уотсон, — это обратная сторона неудачи».

## **Навык 2. Начинайте, представляя конечную цель**

Чтобы освоить навык 2, Стивен Кови предлагает уединиться и выполнить задание. Представьте, что вы отправляетесь на похороны близкого человека. Вы приезжаете в зал для прощальной церемонии. Видите цветы, слышите негромкую музыку, проходите вперед, заглядываете в гроб и... внезапно видите там себя. Это ваши похороны, которые происходят тремя годами позже. Вы садитесь и слушаете, что скажут о вас люди. А теперь подумайте, какие слова о себе вы хотели бы услышать? Каким мужем или женой, отцом или матерью, другом предстанете вы в выступлениях? Напишите свои ответы на вопросы.

### ***Что означает «начинайте, представляя конечную цель»***

Проделав эксперимент с похоронами, люди часто обнаруживают, что цели, к которым они стремились, — мыльные пузыри. Успех достигнут в ущерб тому, что они осознали как более важное. Навык «начинайте, представляя конечную цель» заключается в том, чтобы сегодня представить парадигму цели вашей жизни. Сохраняя в голове четкий образ цели, вы будете уверены, что каждый день наполнен смыслом.

Принцип «начинайте, представляя конечную цель» основывается на идее, что все создается дважды. Сначала в мыслях, затем в реальности. Точно также как создают дом: сначала — проект, а потом — строительство.

Чтобы представить конечную цель вашей жизни, Стивен Кови предлагает разобраться в двух творениях: управление и лидерство. Навык 2 основан на принципах персонального лидерства. Лидерство — первое творение, управление — второе (его автор книги описывает в навыке 3). Управление фокусируется на нижнем уровне: как мне сделать это наилучшим образом? Лидерство имеет дело с верхним уровнем: «Что именно я хочу сделать?» Управление в отсутствие лидерства подобно «упорядочению расстановки стульев на палубе тонущего «Титаника». Никакой успех в управлении не компенсирует провала в лидерстве.

### ***Как определить центр вашего круга влияния***

Эффективный способ «начать, представляя конечную цель», заключается в разработке положений личной миссии. Однако сначала надо определить центр вашего круга влияния — именно в нем сосредоточены ваши главные парадигмы — призмы, через которые вы видите мир. Все, что находится в центре вашей жизни, служит источником вашей внутренней безопасности, внутренней ориентированности, мудрости и власти.

**Типичные центры круга влияния.** У каждого человека свой центр.

Стивен Кови выделяет 10 типичных центров круга влияния или парадигм, которые влияют на жизнь человека. В центре может быть супруг, семья, деньги, работа, обладание, удовольствие, друзья, враг, церковь или сам человек. Однако если человек сосредоточен на одном из этих центров, то он вряд ли будет счастлив.

Например, у человека в центре — супруг. Да, брак дает гармоничные отношения. Однако Стивен Кови видел немало неблагополучных браков. Он обнаружил закономерность: если ощущение эмоциональной полноценности связано только с браком, то человек попадает в зависимость от этих отношений. Как следствие, он становится уязвимым, постоянно ощущает потребность защитить себя от новых ран. Для этого использует сарказм, едкий юмор и критику — все что угодно, лишь бы не проявить слабость. Все это разрушает брачный союз.

**Центр, основанный на принципах.** Ставя в центр жизни ваши верные принципы, вы создаете прочную основу для четырех факторов: внутренняя безопасность, внутренняя ориентированность, мудрость и власть. Принципы — это фундаментальные истины, общие знаменатели. Ставя в центр жизни принципы, вы создаете фундаментальную парадигму эффективной жизни. Это центр, который позволяет правильно понять природу всех других центров.

Чтобы пояснить сказанное, Стивен Кови приводит такой пример. Представьте, что вы пригласили жену на сегодняшний вечерний концерт. Билеты куплены; жена ждет вечера. Вы на работе. Неожиданно вас вызывает босс и говорит, что ему вечером потребуется ваша помощь в подготовке к важной завтрашней встрече. Если вы ориентируетесь на принципы, вы постараетесь отставить в сторону эмоции и другие факторы. Стремясь к общему балансу, вы учтете потребности работы и семьи, другие потребности, имеющее отношение к делу, и оценив, к чему приведут различные варианты решения, вы выберете лучший из них. Ваш выбор пойти на концерт или остаться на работе — это лишь одна из составляющих эффективного решения.

Да, тот же самый выбор вы бы сделали, отталкиваясь от других центров, например, семьи. Но если вы принимаете решение из парадигмы, в центре которой ваши принципы, то ваш выбор имеет ряд важных особенностей. Первое: вы не являетесь объектом воздействия со стороны других людей или обстоятельств. Второе: вы знаете, что ваше решение самое эффективное. Третье: ваш выбор соответствует жизненным ценностям. Четвертое: вы можете общаться с вашей женой и вашим боссом, используя созданную вами прочную сеть взаимозависимых отношений. И наконец: вы будете испытывать моральное удовлетворение от принятого решения.

## **Как создать положения личной миссии**

Каждый человек незаменим, а жизнь его неповторима. Задача каждого человека настолько же уникальна, насколько уникальна и его возможность выполнить эту задачу. Понимая это, вам надо создать свою личную миссию. Да, это не то, что можно написать за вечер. Личная миссия требует углубления в себя, анализа. Чтобы написать ее, Стивен Кови предлагает подключать правое полушарие мозга. Помогут два упражнения.

**Дайте волю воображению.** Стивен Кови проводил упражнение среди студентов. «Предположим, вам осталось жить один семестр, и что в течение семестра вы продолжаете учиться. Как вы проведете этот семестр». Всё мгновенно представало в новом свете. Стивен предлагал студентам прожить неделю, имея в виду эту перспективу, и записывать в дневник переживания. Результаты были ошеломляющими. Студенты писали родителям письма, в которых говорили о любви и признательности. Они восстанавливали ранее испорченные отношения с братьями, сестрами и друзьями. Теперь доминантой их действий была любовь.

**Дайте волю фантазии.** Представьте какую-либо ситуацию, опишите действия в деталях. Подключите как можно больше эмоций и ощущений.

**Пишите утверждающие установки.** Хорошая утверждающая установка включает пять ингредиентов. Она личная, позитивная, использует глаголы в настоящем времени, визуальная и эмоциональная. Например, любящий отец, который бывает чересчур строг со своими детьми, может написать: «Мне доставляет большое удовлетворение (эмоциональность) то, что я (личное) с мудростью, любовью, стойкостью и самообладанием (позитивность) реагирую (настоящее время) на проступки своих детей».

## **Навык 3. Сначала сделайте то, что необходимо делать сначала**

Навык 1 гласит: «Вы — творец. Вы за все в ответе». Навык 2 представляет первое или мысленное творение. Навык 3 — второе или физическое творение. Навык 3 реализует навыки 1 и 2. Это тренировка силы воли человека, в основе характера которого принципы. Это наша способность держать слово, брать на себя и выполнять обязательства перед собой. Эффективность управления состоит в том, чтобы *сначала делать то, что необходимо делать сначала*.

### ***Четыре уровня управления временем и квадрат II***

Навык 3 связан с вопросами управления временем. Есть четыре уровня управления временем. Для первого характерны записки и памятки. Второму уровню соответствует появление календарей и ежедневников. Третий уровень — когда к двум предыдущим добавляется расстановка приоритетов, постановка целей — долгосрочных, промежуточных, краткосрочных.

Сегодня многие перешли на четвертый уровень. Они осознали, что «управление временем» — термин неверный, поскольку задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самими собой. Суть четвертого уровня можно уяснить по матрице.

### **Матрица управления временем**

	<b>Срочные</b>	<b>Несрочные</b>
<b>Важные</b>	<b>I</b> Дела: критические ситуации, неотложные проблемы, проекты с горящим сроком исполнения	<b>II</b> Дела: профилактические действия, установление связей, поиск новых возможностей, восстановление сил, планирование

<b>Неважные</b>	<b>III</b> Дела: посторонние разговоры и звонки, корреспонденция, сообщения, некоторые встречи, предстоящие неотложные дела	<b>IV</b> Дела: мелочи, отнимающие время; корреспонденция и звонки; пустая потеря времени; праздное времяпровождение
-----------------	--	---

Некоторые люди изо дня в день оказываются под бомбежкой проблем. Единственный выход видят в бегстве к не важным и не срочным делам — квадрата IV. Есть другие люди, которые тратят время на срочный, но не важный квадрат III, думая, что пребывают в квадрате I.

Эффективные люди держатся в стороне от квадратов III и IV, поскольку — срочные дела или нет — они не важные. Еще эффективные люди уменьшают размер квадрата I, проводя больше времени в квадрате II.

Квадрат II связан с тем, что не срочное, но важное. Он включает строительство отношений, написание личной миссии, долгосрочное планирование, упражнения — все те дела, которые мы считаем нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, так как они не срочные. Центр квадрата II — парадигма, основанная на ваших принципах.

**Пример.** Однажды Стивен Кови задал группе менеджеров торгового центра вопрос: «Если бы вам надо было совершить нечто такое, что оказало бы позитивное воздействие на работу, что именно вы бы сделали?» Ответ был единодушен: наладили бы личные отношения с арендаторами — владельцами магазинов, входящих в торговый центр. Это деятельность из квадрата II.

Стивен выяснил, что пока администрация тратит на такую деятельность менее 5% времени. И вот управляющие торговым центром решили быть проактивными. Они решили треть времени тратить на налаживание отношений с арендаторами. Стали их слушать, обучать и консультировать. За полтора года работы с торговым центром Стивен стал свидетелем роста его оборота на 20%, что вчетверо превосходило прежние темпы развития. Менеджеры торгового центра расстались с ролью полиции или сторонних наблюдателей. Они стали помощниками, превратились в «решателей» проблем.

### ***Как переместиться в квадрат II***

**Научитесь говорить нет.** На начальном этапе единственный ресурс, где можно взять время для работы в квадрате II, — это квадраты III и IV. Однако чтобы сказать «да» важным приоритетам квадрата II, нужно научиться говорить «нет» другим, даже срочным делам.

**Определите ваши роли и цели.** Если вы до сих пор не задумывались всерьез о ролях в жизни, просто напишите, что первым делом приходит на ум. Вы можете записать одну или несколько ролей (муж или жена, мать или отец и т.п.). Не относитесь к определению ролей так, будто делаете это на всю жизнь. Просто представьте, каким сферам деятельности уделите время в течение семи дней, и запишите это на бумаге.

Следующий шаг: подумайте о двух или трех результатах для каждой из ролей, которых хотите достичь за семь дней. Результаты можно записать цели. По крайней мере, некоторые из целей должны быть связаны с деятельностью из квадрата II. В идеале, краткосрочные цели должны быть связаны с долгосрочными целями, которые вы наметили в вашей личной миссии.

**Составляйте недельные планы.** Лучше организовывать жизнь на основе недельного планирования. Например, вы ставите цель — обрести хорошую физическую форму. Вам надо выделить по часу в 3-4, а то и во всех днях недели. Главное при планировании не в том, чтобы приоритезировать запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета. Ваш инструмент планирования должен быть портативным, чтобы вы могли всегда иметь его при себе. Каждое утро уделяйте несколько минут, чтобы просмотреть расписание.

В течение недели цельность вашей личности подвергнется испытанию. Вас будут манить дела из квадратов III или IV. Чтобы противостоять искушению и остаться в квадрате II, вспоминайте ваши принципы, подключайте силу воли.

**Делегируйте полномочия.** Многие отказываются делегировать. Они считают, что требует много времени, усилий, да и сами справятся лучше. Однако правильное делегирование — самый эффективный вид человеческой деятельности. Передача ответственности людям позволяет вам направлять свою энергию на другие важные дела.

Существуют два вида делегирования: «делегирование исполнения» и «делегирование руководства».

— *Делегирование исполнения* означает: «Пойдите туда, пойдите сюда, сделайте то, сделайте это и доложите мне, когда все будет сделано!» Многим людям-производителям свойственна парадигма делегирования исполнения.

— *Делегирование руководства* сфокусировано на результатах, а не на методах. Выбор метода вы предоставляете людям. Такое делегирование требует вначале больших затрат времени, но затраты эти эффективны. Вы можете сдвинуть точку опоры, вы можете повысить свою эффективность. Делегирование руководства предусматривает четкое понимание и обязательства сторон в пяти областях: желаемые результаты, правила, ресурсы, отчетность, последствия. Кроме того, чтобы делегирование было эффективным, надо доверять людям. Доверие — это высшая форма



мотивации человека. Оно вызывает к жизни лучшее, что в человеке есть.

## Навык 4. Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»

Президент одной компании пожаловался Стивену Кови, что подчиненные эгоистичны и не сотрудничают друг с другом. Автор книги решил разобраться в проблеме. Что же он обнаружил? В кабинете президента висел плакат с изображением несущихся скаковых лошадей. На морды директор прикрепил фото сотрудников. В конце беговой дорожки красовался постер с изображением Бермуд.

Раз в неделю президент собирал менеджеров, твердил о сотрудничестве и тыкал пальцем в плакат: «Ну, кто из вас выиграет поездку на Бермуды?» Это было то же самое, что заявлять: «Буду увольнять до тех пор, пока не улучшится моральный климат!» Президент хотел сотрудничества между сотрудниками, но при этом создал ситуацию внутреннего соперничества. Успех одного менеджера означал поражение для остальных. Добиться сотрудничества можно, только если придерживаться парадигмы «Выиграл/Выиграл».

### *Шесть парадигм взаимодействия между людьми*

1. «Выиграл/Выиграл» означает, что все решения выгодны всем сторонам.

2. «Выиграл/Проиграл» — парадигма гонок к Бермудам, цель каждой стороны победить.

3. «Проиграл/Выиграл» — когда проигравшая сторона смиряется с положением дел. Проигравший хочет быть «отличным малым», даже если он на финише окажется последним.

4. «Проиграл/Проиграл» возникает, когда сходятся двое людей с установкой «Выиграл/Проиграл».

5. «Выиграл» характерно для людей, которые не обязательно хотят, чтобы кто-то проигрывал. Для них главное самим получили то, чего хотят.

6. «Выиграл/Выиграл или Не связываться» означает, что если стороны не в состоянии найти обоюдовыгодное решение, то они отказываются от сотрудничества, но остаются в согласии друг с другом. Лучше осознать это в начале. Имея в арсенале установку «Не связываться», вы можете честно сказать: «Я стремлюсь только к результату «Выиграл/Выиграл». Я хочу выиграть сам и хочу, чтобы выиграли вы».

### *Верная и неверная стратегии применения подхода «Выиграл/Выиграл»*

**Пример верной стратегии.** Фирма по разработке ПО заключила с банком контракт на 5 лет. Банк должен был перевести сотрудников на

новую программу. Президент банка был доволен, но его сотрудников решение не вдохновляло. Через месяц президент банка сменился. Нового руководителя программа не устраивала, о чем он сообщил директору фирмы. Последний решил действовать в соответствии с подходом «Выиграл/Выиграл». Он сказал президенту банка: «У нас контракт. Ваш банк гарантировал закупку нашей продукции. Однако мы видим, что вы не довольны контрактом. Поэтому хотели бы сделать следующее: мы вернем деньги, но если когда-либо вам потребуется новое ПО, пожалуйста, обращайтесь к нам». Директор отказался от контакта на сумму 84 тыс. долл. США, что граничило с финансовым самоубийством. Однако три месяца спустя президент банка позвонил директору фирмы и сказал: «Я собираюсь внести изменения в систему обработки данных. И хотел бы, чтобы этим занялись вы». И он подписал с фирмой контракт на 240 тыс. долл. США.

**Пример неверной стратегии.** Президент сети розничных магазинов рассказал, как использовал стратегию «Выиграл/Выиграл» при переговорах по аренде с владельцами торгового центра: «Мы вели себя открыто, здраво, миролюбиво. Но оппонент увидел в нашей позиции уступчивость и слабость и полностью нас обставили». Стивен спросил: «Так почему же вы пошли на стратегию «Проиграл/Выиграл», ведь вы сами сказали, что они вас обставили». Президент магазина сначала не согласился со Стивеном, но потом понял, что он считал установкой «Выиграл/Выиграл» установку «Проиграл/ Выиграл». Если бы директор действительно настраивался на «Выиграл/Выиграл», он бы дольше оставался в процессе коммуникации, внимательней слушал оппонентов и высказывал свою точку зрения с большим мужеством.

### ***Как научиться навыку «Выиграл/Выиграл»***

Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» — навык межличностного лидерства. Навык включает взаимное обучение, взаимное влияние и взаимную выгоду. Чтобы получить взаимную выгоду, надо одновременно проявлять большое мужество в достижении целей и величайшую чуткость к чужим интересам. Для этого надо быть зрелой личностью — здесь и помогут три первых навыка. Чтобы овладеть навыком «Выиграл/Выиграл», Стивен Кови предлагает такой алгоритм.

1. Представьте проблему с точки зрения другого человека. По-настоящему стремитесь понять другую сторону и выразить ее потребности и заботы даже лучше, чем это сделала бы она сама.

2. Выявите ключевые вопросы, заботы и беспокойства, имеющие отношение к проблеме.

3. Определите, какие результаты должны быть обеспечены полностью приемлемым решением.

4. Выявите новые возможные варианты достижения результатов.

"." "reader154@vtblearn.edu"  
ip- "212.154.213.247". "02.11.2020" Alpina Digital

"." "reader154@vtblearn.edu"  
ip- "212.154.213.247". "02.11.2020" Alpina Digital

## **Навык 5. Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым**

Стивен Кови предлагает читателю представить ситуацию. У вас проблемы со зрением и вы обратились к окулисту. Наспех выслушав жалобы, врач снимает с себя очки и протягивает их вам:

— Вот, возьмите! Эти очки я ношу лет десять, и мне они помогают. Дома у меня есть запасные.

Вы надеваете очки, но видите еще хуже.

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

— Что такое?! — удивляется окулист. — Мне они великолепно помогают. Попробуйте еще разок.

К сожалению, многие из нас склонны налево и направо раздавать добрые советы. Но часто мы не удосуживаемся потратить время, чтобы перед этим по-настоящему понять проблему другого человека. Если попытаться выразить в одном предложении главный принцип межличностных отношений, он будет звучать: сначала стремитесь понять, потом — быть понятыми.

### ***Что такое эмпатическое слушание***

Принцип «Сначала стремитесь понять» связан с глубоким сдвигом парадигмы. Большинство людей слушает других не с намерением понять, а с намерением ответить. Они все профильтровывают через свои парадигмы: «Ах, отлично знаю, что вы чувствуете! Со мной произошло то же самое. Вот послушайте, как это было». Эти люди прописывают свои очки каждому, с кем взаимодействуют.

Если вы хотите быть эффективными в межличностном общении, то вы должны овладеть навыками эмпатического слушания. Эмпатическое слушание позволяет смотреть на вещи с позиции другого человека, проникнуть в его систему ценностей. Благодаря этому вы представляете мир так, как его видит другой человек, вы понимаете его парадигму. При общении 10% информации передается через слова; 30% — через интонацию, 60% — через язык мимики и жестов. При эмпатическом слушании вы слушаете ушами, но главное — вы слушаете глазами и сердцем. Вы слушаете не только смысл, но и чувства.

### ***Как овладеть навыком эмпатического слушания***

Стивен Кови предлагает последовательно пройти четыре стадии.

**Первая стадия — повторение содержания.** Это наименее эффективная техника. Суть в том, что вы повторяете то, что услышали.

Например, сын говорит отцу:

— Все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Тебе это надоело. Ты считаешь, что школа никому не нужна.

Отец повторили то, что было сказано. Он продемонстрировали внимание к словам сына. Но чтобы понять, этого мало.

**Вторая стадия — перефразирование содержания.** Техника чуть более эффективна, но по-прежнему ограничена тем, что связана только с вербальным общением.

— Все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Ты больше не хочешь ходить в школу.

На этот раз отец передает содержание сказанного своими словами. Он задумался о том, что было сказано, он включает левое полушарие мозга.

**Третья стадия — демонстрация чувств.** Человек подключает правое полушарие. Теперь отец уделяете внимание тому, что чувствует его сын.

— Все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Ты чувствуешь сильное разочарование!

**Четвертая стадия — совмещение второй и третьей стадии.** Человек перефразирует содержание, отражает чувства.

— Все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

— Ты чувствуешь сильное разочарование в связи со школой.

Разочарование — чувство; школа — содержание. Отец использует оба полушария мозга, чтобы понять обе стороны обращения сына. Когда вы пользуетесь четвертой стадией эмпатического слушания, происходит нечто невероятное. Поскольку вы искренне стремитесь понять, вы предоставляете человеку психологический кислород. Кроме того, вы помогаете ему разобраться в собственных мыслях и чувствах.

### ***Пример, как эмпатическое слушание перевернуло отношение***

Стивен Кови проводил семинар в Чикаго и посоветовал слушателям вечером попрактиковаться в эмпатическом слушании. Следующим утром один участник поведал ему историю.

«Достаточно долго я пытался заключить крупную сделку с недвижимостью. Вчера вел переговоры с другой стороной. Чувствовал, что сделка уходит из рук. Меня охватила паника. Я уже сделал все, что мог. И тут я подумал, а почему не попробовать сначала понять, а потом быть понятым? Я сказал партнеру: «Позвольте мне убедиться, правильно ли я понимаю вашу позицию. Когда вы почувствуете, что я верно вижу ситуацию, мы оценим, подходят ли вам мои предложения». Я действительно попытался увидеть проблему глазами партнера. Чем больше входил в суть волнующих его проблем, описывал желаемые результаты, тем больше он открывался. Наконец, в середине нашего разговора он сказал: «Сделка ваша!» Я был совершенно ошарашен».

Когда мы по-настоящему понимаем друг друга, мы открываем двери для творческих решений и третьих альтернатив. Отличия между нами перестают быть препятствиями, наоборот, они становятся ступенями, ведущими к синергии.

## Навык 6. Достигайте синергии

Синергия — суть лидерства, основанного на принципах. Все описанные выше навыки подготавливают нас к созданию чуда синергии. Синергия означает, что целое больше суммы его частей. Например, если связать вместе два деревянных бревна, то они выдержат нагрузку, значительно превышающую сумму их возможностей по отдельности. При синергии один + один равняется трем или даже больше.

### *Как добиться синергии*

**1. Верьте в синергию.** К сожалению, многие люди не испытывали даже умеренной синергии ни в семейной жизни, ни в других отношениях. Они запрограммированы на оборонительную или покровительственную коммуникацию или же выросли с убеждением, что никому нельзя верить. В результате они никогда по-настоящему не открываются навстречу. Верьте в то, что есть решения, которые принесут максимальную выгоду каждой стороне.

**2. Ищите третью альтернативу.** Когда люди доверяют друг другу и мыслят в духе «Выиграл/Выиграл», то они ищут третью альтернативу — взаимовыгодное решение, которое превосходит любое, из предложенных ранее. Поиск третьей альтернативы — сдвиг парадигмы. Это трудно, не результаты могут быть ошеломительные.

**3. Добейтесь синергии внутри вас самих.** Стивен Кови пришел к выводу, что ключ к межличностной синергии — внутриличностная синергия. Душа внутриличностной синергии воплощена в первых трех навыках.

**4. Цените различия.** Суть синергии в том, чтобы ценить различия между людьми — в менталитете, психологические и эмоциональные различия. Подлинно эффективный человек признает ограниченность своего восприятия и ценит возможности, которые открываются перед ним благодаря взаимодействию с сердцами и умами других людей. «Пусть я могу видеть только старуху. Но я сознаю, что другой видит что-то другое. И я ценю вас. Я ценю ваше восприятие. Я хочу вас понять. И когда я убеждаюсь, что мы воспринимаем что-то по-разному, я говорю: «Вот это да! Вы видите это иначе! Помогите и мне увидеть то, что видите вы».

Если же кто-то не согласен с вами, вы можете сказать: «Прекрасно! Вы видите это по-другому!» Вы не обязаны соглашаться с другой точкой зрения — достаточно признать право ее существования.

### *Пример, как добиться синергии*



Однажды постоянный покупатель возбудил иск против производителя, обвинив его в невыполнении поставок. Каждая сторона была уверена в своей правоте, считая поведение противника неэтичным, а самого его не достойным доверия. Тогда производитель применил навык 5 «Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым» и в итоге выяснил две вещи. Первая: изначальные проблемы общения привели к недопониманию, которое впоследствии вылилось в упреки и обвинения. Вторая: обе стороны с самого начала действовали, исходя из добрых намерений, и совершенно не хотели прибегать к судебному разбирательству, но не видели иного выхода. Как только стороны прояснили эти два обстоятельства, возобладал дух навыков 4, 5 и 6. Проблема была разрешена, а отношения между партнерами стали успешно развиваться.

## Навык 7. Затачивайте пилу

Представьте, что вы идете по лесу и встречаете человека, который с ожесточением пилит дерево.

- Что это вы делаете? — интересуетесь вы.
- Сами что ли не видите? Я пилю дерево!
- Вы выглядите очень уставшим. Давно пилите?
- Да уже больше пяти часов! Еле на ногах стою.
- Так почему бы вам не прерваться на несколько минут и не заточить пилу? Убежден, работа пойдет гораздо быстрее!
- Нет у меня времени пилу затачивать! Мне пилить надо!

Навык 7 требует выделять время для заточки пилы. Навык 7 замыкает в кольцо все остальные навыки, так как именно благодаря ему их применение становится возможным.

### *Четыре фактора обновления*

Навык 7 — это ваши личные ресурсы и средства. Этот навык обновляет четыре измерения вашей природы — физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное. Принцип «затачивайте пилу» требует внимания ко всем четырем измерениям. Расходование времени на «затачивание пилы» — действие, которое относится к квадрату II и требует инициативы. Для этого надо быть проактивным.

**Физическое измерение.** Проявляйте заботу о своем физическом состоянии: ешьте здоровую еду, отдыхайте, регулярно делайте упражнения. Большинство считает, что не располагает временем для упражнений. Это порочная парадигма! Речь идет о 30 минутах в день. Вряд ли это можно назвать чрезмерной затратой времени, учитывая то полезное воздействие, которое окажут упражнения на остальные 162—165 часов недели. Вы можете выполнять программу физических упражнений у себя дома.

**Духовное измерение.** Духовное измерение — это ваш центр, ваша приверженность системе ценностей. Каждый человек обновляет свое духовное измерение по-своему. Одни читают великие литературные произведения, другие слушают музыкальные произведения. Кто-то находит обновление в общении с природой. Духовное обновление требует затрат времени. Однако если мы тратим время на то, чтобы подумать о цели жизни, то все, что мы извлекаем из этих размышлений, подобно зонтику раскрывается над остальными нашими делами.

**Интеллектуальное измерение.** Наше интеллектуальное развитие достигается, главным образом, за счет образования. Однако, окончив школу

или институт, большинство перестает развивать интеллект. Мы не читаем серьезных книг, не открываем ничего нового, что находилось бы за пределами профессиональных интересов, перестаем мыслить аналитически. Постоянное, непрекращающееся обучение, тренировка ума, расширение кругозора — важные составляющие интеллектуального обновления. Выработайте у себя привычку читать хорошую литературу. Например, поставьте цель читать одну книгу в месяц, потом — в две недели, потом — в неделю. «Тот, кто не читает, ничем не лучше того, кто не умеет читать».

**Социально-эмоциональное измерение.** В то время как физическое, духовное и интеллектуальное измерения тесно связаны с навыками 1, 2 и 3, социально-эмоциональное измерение сосредоточено на навыках 4, 5 и 6. Обновление социально-эмоционального измерения не требует специальных затрат времени, как того требуют другие измерения. Мы можем осуществлять его в процессе обычного, каждодневного взаимодействия с другими людьми.

### ***Баланс в обновлении***

Процесс самообновления должен быть сбалансированным, то есть вам надо работать со всеми четырьмя измерениями: физическим, духовным, интеллектуальным и социально-эмоциональным. Сбалансированное обновление создает оптимальные условия для синергии. Все, что вы предпринимаете ради «затачивания пилы» в любом из измерений, позитивно скажется на остальных, поскольку все они взаимосвязаны. Ваше физическое здоровье влияет на интеллектуальное здоровье. Ваша духовная сила влияет на силу эмоционально-социальную. Совершенствуясь в одном измерении, вы одновременно наращиваете свои возможности в других.

Ежедневная личная победа — выделение минимум одного часа в день на обновление физического, духовного и интеллектуального измерения, — ключ к развитию в себе «Семи навыков», а это целиком в пределах вашего круга влияния.