

## ГЛАВА 16

# РЫЧАГ САМООБНОВЛЕНИЯ

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

Стивен Кови

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

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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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

## ЧЕТЫРЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Евангелие от Луки, 12:3. *Прим. пер.*

**Духовное измерение: представьте, что вам предстоит дать отчет тому, кого вы любите и кто любит вас (личный уровень) и перед руководителем и членами команды (профессиональный уровень).** Вы отчитываетесь о работе над улучшением своего общего состояния: о том, как заботитесь о своем здоровье и физической форме, чему новому научились и как используете полученные знания и навыки, насколько вы искренни и лояльны к другим людям и не позволяете ли себе сплетничать, до какой степени успешно развиваете духовную составляющую своей натуры. Представьте, что вам предстоит держать аналогичный ответ перед руководителем и коллегами. Возможно, вы уже прошли ежегодную оценку вашей деятельности, но отчет, который я вам предлагаю, основан на методе 360 градусов и принимает во внимание ваши собственные ощущения от своей деятельности. Так что основным для вас должен быть вопрос: «Что я сделал в той области, над которой должен был особенно хорошо поработать?»

## ВЕСОМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Почему четыре измерения оказывают такое сильное влияние? Если вы поступаете руководствуясь ими, то будете сначала делать то, что надо делать сначала. Почему? Потому что вы испытаете серьезный сдвиг парадигмы, увидите ситуацию под другим углом. Изменение парадигмы имеет куда более мощное воздействие, чем изменение поведения или подхода. Если вы начнете действовать исходя из всех четырех измерений, вы поймете, что они тесно связаны между собой. Заботясь о физической стороне, вы улучшаете общее состояние и становитесь способны

на инновационное мышление. Выстраивая общение так, словно все, что вы говорите, может быть услышано, вы улучшаете не только взаимоотношения, но и собственное душевное здоровье. Каждое из измерений дарует свое вознаграждение.

**Физическое здоровье.** Превентивные меры, направленные на оздоровление, не только удлиняют жизнь, но и улучшают ее качество. Вы дольше будете хорошо себя чувствовать и продлите период своей активности. Многие люди старшего поколения, обладающие хорошим здоровьем, прекрасно работают до глубокой старости и оставляют после себя богатое наследие.

**Интеллектуальное здоровье.** Непрерывный процесс познания подготовит вас к встрече с возможностями. Он позволит вам держать руку на пульсе любых экономических перемен. Прекратив узнавать новое, особенно в областях, важных для вашей карьеры, вы очень быстро выпадете из обоймы. Скорее всего, вы начнете считать себя жертвой и винить во всем свою компанию, но в действительности проблема в том, что вы просто перестанете приносить пользу, так как ваш набор навыков безнадежно устареет.

**Социальное здоровье.** Вы добьетесь большей эмпатии и достигнете большей синергии в социальных и профессиональных взаимоотношениях. Забота о добром имени и репутации других людей позволяет взглянуть на ситуацию с их точки зрения и прежде всего стремиться их понять. Вы обретете мужество и уверенность, необходимые, чтобы открыто высказывать свои взгляды, быть понятым другими людьми, совместными усилиями достичь высоких целей и осуществить смелые проекты.

**Душевное здоровье.** Вы обретете внутренний покой и новую веру в свои силы. Когда живешь так, будто жизнь может

оборваться в любую секунду, в решающий момент делаешь правильный выбор. Сознательно делая правильный выбор, обретаешь внутреннюю гармонию, а в качестве дополнительной награды — новую веру в свои возможности. Постоянное обновление позволяет нам сохранять компетентность, необходимую для служения высоким целям как в личной, так и в профессиональной сфере.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите в своем дневнике развитие каждого из следующих сценариев:
  1. Представьте, что у вас случился серьезный сердечный приступ. Что бы вы изменили в своей жизни, если бы это произошло?
  2. Что бы вы предприняли, если бы узнали, что через три года ваши знания и навыки устареют?
  3. Как вы стали бы говорить, если бы знали, что все сказанное вами о других будет ими услышано?
  4. Представьте, что вам предстоит дать отчет о своей работе руководителю и коллегам. Как бы вы ответили на вопрос: «Что я сделал в той области, над которой должен был особенно хорошо поработать?»
- Какой способ заточить пилу, на ваш взгляд, лучше: отдохнуть, восстановиться, подготовиться, подумать, сменить инструменты? Какие из них вы внесли бы в списки ежедневных и еженедельных приоритетов? Отведите в своем недельном расписании время, чтобы заточить пилу в четырех измерениях — физическом, социально-эмоциональном, интеллектуальном и духовном.

## ГЛАВА 17

# РЫЧАГ НАСТАВНИЧЕСТВА

Если хочешь построить корабль, то не собирай своих людей для того, чтобы достать лес, подготовить инструменты и распределить работу, а научи их тосковать по бесконечным морским просторам.

Антуан де Сент-Экзюпери<sup>1</sup>

Как лучше всего усвоить все, что вы узнали о рычагах истинного величия? Очень просто: поделиться знаниями с другими. Рассказывая, вы снова и снова будете повторять урок. Другие же будут видеть в вас надлежащий пример, и вы станете для них авторитетом.

История, которую я расскажу, началась в 1975 году, когда в Университете Сан-Хосе я слушал лекции профессора Уолтера Гонга о методах обучения. Его метод был очень прост: лучший способ что-то выучить — учить этому других. Больше всего

---

<sup>1</sup> Цит. по книге «Цитадель» в переводе Марины Кожевниковой.  
*Прим. пер.*



меня поразило то, что доктор Гонг ежедневно практиковал этот метод в своей семье. Каждый вечер за ужином он просил своих сыновей Геррита и Брайана и дочку Маргарет научить его тому, что они в этот день узнали в школе. Вы спросите о результатах? Все трое получили почетные стипендии и окончили Оксфорд, Стэнфорд и Флетчеровскую школу права и дипломатии.

Сегодня уже многие понимают ценность этого метода, но тем не менее его по-прежнему не слишком широко используют в бизнесе и даже в обучении. Для меня же он — основной.

Метод доктора Гонга предполагал три этапа: 1) усвоение информации, 2) применение полученных знаний, 3) передача знаний другим. Как только человек начинает передавать свои знания, он и сам резко меняется и растет, поэтому каждый должен видеть в себе одновременно и ученика, и учителя.

Когда в середине 70-х я стал давить на рычаг наставничества, моя способность к обучению и преподаванию резко возросла. Я не только нашел способ доносить знания до большего числа учеников, но и значительно расширил свою общую аудиторию.

В университете у меня поначалу были небольшие группы, по 20–25 студентов, но со временем за семестр я вел занятия с пятью сотнями, а то и с тысячей студентов. При этом студенты, усвоившие этот метод, показывали лучшие результаты.

Я и мои коллеги прибегали к этому методу и во время занятий на курсах повышения квалификации — мы просили слушателей обучать друг друга тому, что они только что узнали. Это простое упражнение давало участникам ощущение, что они усвоили больше знаний, что они быстрее учатся, и в конечном счете позволяло им гораздо успешнее применять полученные знания на практике.

## КАК ОВЛАДЕВАТЬ ЗНАНИЯМИ

Большинство людей, как правило, не культивируют в себе способность получить знания и объяснить суть того, что они узнали. Доктор Гонг советовал разбивать полученные знания на пять рубрик.

**Цель.** Постарайтесь выразить основную цель того, о чем вам говорят. Даже если докладчик сам не очень хорошо смог выразить эту цель, систематизируйте свои мысли и записи, ответив на простой вопрос: «Какую цель преследует выступающий?»

**Основные положения.** Перечислите основные положения выступления и назовите его главный посыл.

**Обоснование.** Какие примеры привел докладчик? Как он обосновал свои мысли?

**Применение.** Как основные положения доклада могут применяться в жизни?

**Ценность.** Какую ценность докладчик вкладывает в процесс обучения?

## ЧЕТЫРЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НАСТАВНИЧЕСТВА

Я вижу в принципе наставничества четыре больших преимущества.

**1. Передавая знания другим, вы лучше их усваиваете.** Когда вы учите тому, чему научились сами, вы меняете парадигму. Когда вы видите в себе учителя, вы более ответственно относитесь к знаниям. Вы более мотивированы получить знания, поскольку ответственны за то, чтобы передать их другим. Вы видите в себе не только ученика, но и учителя и начинаете учиться лучше.

**2. Обучая тому, что вы хорошо знаете, вы быстрее начинаете применять свои знания на практике.** Обучая других, вы делаете своего рода заявление. Те, кого вы учите, вправе ожидать, что вы и сами следуете тем правилам и принципам, которые провозглашаете. Наставничество формирует систему социальной поддержки, порождает социальные ожидания или предлагает социальный контракт. Если вы живете так, как учите жить других, вы укрепляете доверие, а ваше наставничество становится более вдохновляющим и мотивирующим.

**3. Обучая, вы формируете связь.** Люди, на которых оказали влияние великие учителя, чувствуют неразрывную связь с ними. Обратите внимание на то, с каким уважением они относятся к своим учителям. Посмотрите, как учителя относятся к ученикам, которые действительно заинтересованы материалом. Наставничество делает отношения более глубокими.

**4. Передавая свои знания, вы меняетесь и растете.** Перемены вполне естественны, когда вы видите себя (и другие видят вас) в новом свете. Взглянув на себя по-новому, вы быстрее растете. Если вы учите меня тому, что сами недавно узнали и испытали, я буду более открыт и для самого знания, и для того, кто его доставил. Я поделюсь с вами соответствующим знанием. Мы оба будем меняться и расти.

Однако следует понимать, что есть время учить и есть время не учить. Время учить — это когда: 1) тем, к кому вы обращаетесь, ничто не угрожает — попытки обучать, когда слушатели чем-то обеспокоены, только усилят отторжение, так что подождите или создайте ситуацию, в которой обучаемые будут чувствовать себя в безопасности и будут более восприимчивы к новым знаниям; 2) вы сами хорошо себя

чувствуете — не раздражены, не растеряны, полны уважения и любви к своим слушателям и ощущаете внутреннюю безопасность; 3) человек, которого вы обучаете, действительно нуждается в помощи и поддержке. (Вываливать формулы успеха на того, кто эмоционально измотан, расстроен, сгибается под гнетом проблем, все равно что учить плавать утопающего.) Помните: мы все время кого-то чему-то учим, потому что излучаем свою личность.

## **ОБУЧЕНИЕ ПОДНИМАЕТ НАС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ**

Я пришел к выводу, что процесс обучения и познания меняет представления людей друг о друге, что позволяет нам выйти на новый уровень.

Некоторые люди полагают, что им не обязательно обучать тому, что они знают. Они или считают, что достаточно хорошо освоили свои уроки, или их пугает роль учителя.

Некоторые действительно боятся учить. Например, те руководители, кто предпочитает придерживаться определенного набора навыков. Наставничество — новый для них навык, и они чувствуют себя уязвимыми.

Однако наставничество — лучший способ распространить свое влияние. Это проактивное поведение. Я верю, что основное стремление человека — действовать, а не быть объектом действия. Проактивное поведение не только позволяет выбирать ответ на обстоятельства, но и наделяет нас силой изменять и даже создавать обстоятельства. Когда мы открыты влиянию (обучаемы), мы оказываем большее влияние на других (обучаем).

Можете считать, что если слушатель после окончания тренинга не уносит с собой багаж ценных знаний, то деньги на обучение и развитие потрачены зря. Большинство знаний мгновенно испаряется, если слушатели не делятся ими с более широкой аудиторией. Некоторые вообще уже не верят в то, что тренинги способны дать новые знания и усовершенствовать навыки, — отчасти потому, что им не надо этими знаниями и навыками делиться.

Я обещаю вам, что применение концепции обучения тому, что узнал, принесет большие дивиденды.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- У вас есть возможность учить чему-то дома и на работе? Составьте план, согласно которому на следующей неделе вы обучите кого-то одному из изложенных в этой книге принципов. И сделайте это. Как все прошло? Как изменилось ваше понимание этого принципа?
- Как вы можете расширить возможности обучать тому, что узнали? Каким может быть результат вашего постоянного обучения других изложенным в этой книге принципам? И как это может повлиять на ваше намерение жить в соответствии с принципами?



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

