

# 7 звичок надзвичайно ефективних людей

**Автор:**

Стівен Кові

7 звичок надзвичайно ефективних людей

Стивен Р. Кови

Ця книга – світовий супербестселер, що змінив долі мільйонів людей. Білл Клінтон – один із них – радить мати її кожному, хто прагне досягти успіху! Вона допоможе вам чітко сформулювати для себе життєві пріоритети й цілі, максимально реалізувати закладений у вас потенціал, стати кращим у професійній діяльності та вибудувати гармонічні взаємини з оточенням.

Стивен Р. Кові

7 звичок надзвичайно ефективних людей

Потужні інструменти розвитку особистості

Відновлюючи етику характеру

Стивен Р. Кові

Моїм колегам, які дають та отримують силу подяки

Подяки

Взаємозалежність цінніша, ніж незалежність.

Ця праця – продукт синергії багатьох розумових зусиль. Вона бере свій початок у середині 1970-х років, коли я писав докторську дисертацію й аналізував літературу про успіх, написану за останні 200 років. Я вдячний багатьом мислителям за натхнення й мудрість, а попереднім поколінням – за джерела й коріння цієї мудрості.

Я також вдячний багатьом студентам, друзям і колегам з Університету Брігема Янга та Центру лідерства Кові, тисячам дорослих, батьків, молодих людей, керівників, викладачів та інших клієнтів, які допомагали перевірити цей матеріал і залишали свої відгуки та теплі слова. Сам матеріал і порядок, у якому його викладено, формувався поступово, і ті, хто щиро й глибоко в нього занурився, підтвердили, що «сім звичок» – це цілісний, інтегрований підхід до особистісної та міжособистісної ефективності й що справжній ключ – не в окремих звичках як таких, а радше в їхніх взаємозв'язках і послідовності.

За допомогу в написанні й публікації цієї книжки хочу висловити глибоку вдячність:

Сандрі, усім нашим дітям та їхнім дружинам і чоловікам – за те, що живуть цілісним життям і допомагають людям, а також підтримують мене в моїх численних поїздках і проектах;

моєму братові Джону – за його незмінну любов, зацікавленість, ідеї та чистоту душі;

щасливим спогадам про мого батька;

моїй матері – за її відданість своїм 87 живим нащадкам і за незмінну любов та підтримку;

моїм любим друзям і колегам;

Біллу Марру, Рону Макміллану і Лексу Вотерсону – за відгуки, заохочення, редакторські зауваги й допомогу в публікації;

Бреду Андерсону, котрий упродовж цілого року жертвував своїм особистим часом, щоб розробити відеопрограму «Сім звичок». Під його наглядом цю програму тестували й доводили до пуття, а тепер її застосовують тисячі людей у багатьох організаціях. Після початкового ознайомлення з цим матеріалом усі (майже без винятків) наші клієнти висловлюють бажання зробити його доступним для більшої кількості працівників, тим самим зміцнюючи нашу впевненість у тому, що він «працює»;

Бобу Телю – за те, що створив для нашої фірми систему, яка дала мені душевний спокій і змогу по-справжньому поринути в роботу над книжкою;

Девіду Конлі – за те, що доніс цінність і потужність «7 звичок» до сотень керівників підприємств, щоб мої колеги Блейн Лі, Ройс Крюгер, Роджер Меріл, Ел Швайцер і я постійно мали можливість ділитися ідеями в найрізноманітніших умовах;

моєму проактивному агенту Яну Міллеру, рішучому й енергійному колезі Грегу Лінку, його асистентці Стефанні Міллер і Ралін Бекхем Волін за їхній креативний і сміливий маркетинг;

моєму редактору з видавництва Simon and Schuster Бобу Асахіні – за його професійність і лідерство в проектах, за його безцінні поради й за допомогу в розумінні різниці між промовами та писанням;

моїм колишнім відданим асистенткам Ширлі та Гезер Сміт і моїй нинішній асистентці Мерилін Ендрюз – за надзвичайну лояльність;

редактору журналу «Executive Excellence» Кену Шелтону – за те, що редагував перший варіант рукопису багато років тому, допомагав відшліфувати й перевіряти матеріал у кількох контекстах, а також за його цілісність і відчуття якості;

Ребеці Меріл – за її безцінне редагування й допомогу в публікації, за її внутрішню відданість матеріалу, навички роботи з текстом, чутливість і ретельність, а також її чоловікові Роджеру – за його мудру синергійну допомогу;

Кей Свім і її сину Гейлорду – за їхні дуже цінні поради, які посприяли швидкому зростанню нашої організації.

## Передмова

З часу першої публікації «7 звичок надзвичайно ефективних людей» світ кардинально змінився. Нинішнє життя складніше, у ньому більше стресу, воно висуває нам більше вимог. Ми здійснили перехід від індустріальної доби до доби інформації / розумової праці – з усіма його важливими наслідками. У житті перед нами постають завдання й проблеми, про які ще один-два десятиліття тому наші рідні й організації, де ми працюємо, навіть подумати не могли. І ці завдання не лише іншого масштабу – вони цілковито відмінні за своєю сутністю.

У зв'язку з такими радикальними змінами в суспільстві й помітними зсувами в бік цифровізації глобального ринку постає дуже важливе запитання, яке я ставлю собі досить-таки часто: чи актуальні «7 звичок надзвичайно ефективних людей» і сьогодні? І чи не втратять вони актуальності через десять, двадцять, п'ятдесят, сто років? Моя відповідь така: що глобальнішими є зміни й що важчими є наші завдання, то актуальнішими ставатимуть звички. Причина в тому, що наші проблеми й клопоти універсальні й мають тенденцію накопичуватися, і розв'язання проблем базується й завжди базуватимуться на універсальних, вічних, самоочевидних принципах, загальних для кожного стабільного й розвиненого суспільства, яке знала історія. Не я їх вигадав, тож і заслуги цієї собі не приписуватиму. Я просто визначив їх і впорядкував у вигляді послідовної системи.

Одне з найбільш разючих відкриттів, яке я зробив у житті, звучить так: якщо ви хочете досягти найбільших вершин і здолати найбільші перепони, визначте й застосуйте принцип (природний закон), який керує результатами, що їх ви намагаєтеся досягти. Те, як ми цей принцип застосовуємо, звісно, залежатиме від нашої особистої сили, таланту, творчих здібностей, проте врешті-решт успіх у будь-якому починанні завжди приходить завдяки гармонійному застосуванню

принципів, до яких цей успіх прив'язано.

Багато людей не думають про це, принаймні на свідомому рівні. Насправді ж ви дедалі більше переконуватиметеся, що рішення, засновані на принципах, різче відрізняються від поширених у практиці й мисленні в нашій популярній культурі. Проілюструю цей контраст кількома найзагальнішими людськими проблемами, з якими ми стикаємося.

Страх і невпевненість. Дуже багатьох людей нині мучить почуття страху. Вони бояться за майбутнє. Почуваються незахищеними на роботі. Бояться втратити роботу й здатність забезпечувати родину. Ця вразливість часто-густо є причиною небажання ризикувати в житті й покладатися на інших на роботі та вдома. Загальна відповідь нашої культури на цю проблему: потрібно здобувати дедалі більшу незалежність. «Моїми пріоритетами будуть "я і мое". Я працюватиму, добре виконуватиму свою роботу й по-справжньому насолоджуватимуся життям поза нею». Незалежність – це важлива, навіть життєво необхідна цінність і досягнення. Проблема лише в тім, що ми живемо у взаємозалежній реальності й наші найважливіші досягнення вимагають навичок взаємозалежності, якими ми ще не володіємо.

«Хочу зараз». Люди хочуть мати речі, мати все й одразу. «Я хочу грошей. Хочу красивий великий будинок, гарну машину, найкращі розваги. Я хочу все, бо я на це заслуговую». І хоча нинішнє «суспільство кредитних карток» уможливорює «взяти зараз і заплатити потім», економічна реальність зрештою вступає у свої права й нагадує нам (часом болючими стусанами) про те, що наші покупки не мусять коштувати більше, ніж ми здатні заробити. Вдавання, що це не так, призведе до катастрофічних наслідків. Вимоги прибутковості безжальні й невблаганні. Навіть важкої праці не достатньо. З нинішньою карколомною швидкістю змін у технологіях та конкуренції, яку підсилює глобалізація ринку й технологій, ми маємо бути не просто освічені – ми повинні постійно вчитися й оновлювати свій багаж знань. Ми повинні розвивати свій інтелект і постійно підживлювати свою компетентність, щоб наші знання не застаріли. Шефи на роботі вимагають результатів, і в них є для цього вагомі підстави. Конкуренція шалена, на кону – виживання. Сьогоднішня реальність – це потреба виробляти, яка є вимогою капіталу, але справжня мантра успіху – стабільний розвиток і зростання. Нехай ви й дотягуєте до своїх квартальних показників, але насправді важливе питання в тому, чи робите ви необхідні інвестиції, які підтримають і підсилять цей успіх через рік, п'ять, десять років? Наша культура і Вол-стрит голосно вимагають результатів сьогодні. Проте неминуче настає мить, коли

потрібно зрівноважити потребу задовольняти вимогам сьогодення й потребу інвестувати в можливості, успіх яких – у прийдешньому. Те саме стосується вашого здоров'я, шлюбу, взаємин у родині й задоволення суспільних потреб.

Почуття провини й віктимність. Там, де є проблема, неминуче знайдуться й ті, хто вказуватиме пальцем на винних. Розігрувати із себе жертву – для людей схоже на наркотик. «Якби ж то мій бос не був таким самодуром... Якби ж то я не народився/народилася в таких злиднях... Якби ж то я жив/жила десь у кращому місці... Якби ж то я не успадкував/успадкувала такий поганий характер від свого батька... Якби ж то мої діти не були такими неслухами... Якби ж то в іншому відділі постійно не плутали замовлення... Якби ж то наша галузь не переживала такого занепаду... Якби ж то наші люди не були такими ледачими й безініціативними... Якби ж то моя дружина трохи більше мене розуміла... Якби ж то... Якби ж то...» Звинувачувати всіх і все в наших негараздах та проблемах – це тимчасовий вихід зі становища й тимчасове полегшення болю, проте водночас така настанова приковує нас, мов ланцюгами, до самих цих проблем. Покажіть мені людину, якій вистачає смирення, щоб прийняти й узяти на себе відповідальність за власні обставини, і сміливості виявити ініціативу, щоб знайти творчий вихід із ситуації, що склалася, і я покажу вам справжню велич сили вибору.

Безнадія. Цинізм і безнадія – це породження провини. Коли ми піддаємося думці про те, що ми жертви обставин, і пливемо течією детермінізму, то втрачаємо надію, втрачаємо запал і, покірні долі, поринаємо в стагнацію. «Я пішак, я лялька, гвинтик у механізмі й нічого не можу з цим вдіяти. Просто кажіть мені, що робити». Це відчуття переслідує багатьох яскравих, талановитих особистостей, і вони потерпають від зневіри та депресії, яка неминуче настає внаслідок таких переживань. Поп-культура радить один спосіб виживання – бути цинічними. «Просто треба зменшити свої очікування від життя, щоб ніхто й ніщо не змогли тебе розчарувати». Проте, як доводить історія, діаметрально протилежний принцип – особистісного зростання й надії – дає змогу відкрити для себе іншу перспективу: «Я є творець і творча сила власного життя».

Брак життєвої рівноваги. Життя в нашу добу мобільних телефонів із кожним днем стає дедалі складнішим, воно сповнене вимог, стресу й страшенно виснажливе. Ми намагаємося правильно розподілити час, робити більше, встигати більше й досягати більшої ефективності за допомогою сучасних технологій. Проте чому ж тоді ми постійно товчемо воду в ступі, жертвуючи здоров'ям, сім'єю, цілісністю й багатьма речами, які є найважливішими для

роботи? Проблема не в нашій роботі, яка сама по собі є рушієм життя, і не в складності чи змінах. Проблема в тому, що нам диктує сучасна культура: «Приходь раніше, затримуйся довше, будь продуктивнішим, живи, жертвуючи теперішнім». Але насправді це не допомагає досягти рівноваги й душевного спокою. Ці дві цінності супроводжують людину, яка має добре розвинене відчуття найважливішого й живе, цілеспрямовано дотримуючись власних пріоритетів.

«А який мій інтерес?» Наша культура навчає: якщо ми хочемо досягти чогось у житті, потрібно дбати лише про себе. Вона каже: «Життя – це гра, перегони, змагання, і їх конче необхідно виграти». Однокласники, колеги, навіть члени сім'ї – усіх бачимо суперниками. Що більше вони перемагають, то менше лишається тобі. Звісно, ми намагаємося здаватися щедрими й схвалювати чужий успіх, проте потай, у душі, багатьох із нас гризе заздрість, коли інші чогось досягають. Чимало визначних досягнень в історії нашої цивілізації здійснилися завдяки вільній волі рішуче налаштованої особистості. Проте найбільші здобутки й безмежні можливості інформаційної доби чекають на тих, хто опанує мистецтво казати «ми». Справжньої величі можна досягти через багатство душі, яка діє самовіддано – із взаємною повагою, для загального добра.

Відчайдушна потреба в розумінні. Небагато потреб людської душі дорівнюються за силою до потреби знайти розуміння (щоб твій голос чули, поважали й цінували) і мати вплив. Більшість людей вважають, що ключем до впливу є комунікація, вміння чітко окреслювати свої погляди й говорити переконливо. Насправді ж, зазвичай, поки інші до вас говорять, ви, замість слухати й розуміти, часто-густо вже подумки готуетесь сказати щось у відповідь. Вплив починається тоді, коли співрозмовник відчуває, що справляє на вас свій вплив, що ви його розумієте – слухаєте уважно й щиро, відкриваєте свій розум до того, що вам кажуть. Проте більшість людей надто емоційні, щоб уважно слухати, приборкувати свою потребу висловитися, аби зосередитися на словах співрозмовника. Наша культура просить, ба навіть вимагає розуміння і впливу. Однак принцип впливу керується взаєморозумінням, яке народжується, коли принаймні один зі співрозмовників готовий спочатку уважно вислухати.

Конфлікти й розбіжності в поглядах. У людей так багато спільного і водночас не менше таких різючих відмінностей. По-різному мислять, у них різні й часом несумісні цінності, мотивації й цілі в житті. Природно, що ці відмінності породжують конфлікти. Конкурентний метод розв'язання суперечок полягає в тому, щоб «виграти собі якомога більше». І хоча більше користі в мистецтві

компромісу, коли сторони конфлікту поступаються позиціями, поки не дійдуть золоті середини, у результаті жодна сторона не відчуває справжнього вдоволення. Як шкода, що розбіжності в поглядах змушують людей зводити все до найменшого спільного знаменника! Як шкода, що не застосовується принцип творчої співпраці, який дає змогу розв'язати проблеми у спосіб, що за своєю якістю є кращим за початкові ідеї кожної зі сторін!

Застій особистості. Людська природа чотиривимірна: тіло, розум, душа й дух. Пропоную розглянути відмінності й наслідки двох різних підходів до кожного з цих вимірів.

### Тіло

Культура: жити своїм життям, лікуватися за допомогою хірургії та медикаментів.

Принцип: попереджати хвороби, узгодивши спосіб життя із загальноприйнятими принципами здоров'я.

### Розум

Культура: дивитися телевізор, вимагати розваг.

Принцип: багато й вдумливо читати, розширюючи ерудицію.

### Душа

Культура: використовувати стосунки з людьми як трамплін для задоволення власних егоїстичних потреб.

Принцип: уважно слухати, поважати співрозмовника й служити людям, маючи від цього вдоволення й втіху.

### Дух

Культура: піддатися атеїзму й цинізму.

Принцип: визнати, що джерело наших базових потреб у сенсі життя й усіх позитивних змін, яких ми прагнемо, – це принципи (природні закони, які, на мою особисту думку, дав нам Бог).

Поки ви читатимете цю книжку, раджу вам не забувати про названі універсальні проблеми та ваші особисті потреби й проблеми. Поступово ви знаходитимете для себе стійкі рішення й вказівки, у який бік рухатися. Також дедалі помітнішим стане контраст між методами популярної культури та позачасовим, побудованим на принципах підходом, що витримав перевірку часом.

І замість останньої настанови хочу повторити запитання, яке постійно ставлю своїм студентам: «Скільки людей перед смертю шкодують про те, що мало часу проводили в офісі чи на дивані перед телевізором?» Відповідь: «Жоден». Перед смертю люди думають про своїх близьких, свої сім'ї та тих, кому вони допомагали.

Навіть великий психолог Абрахам Маслоу наприкінці свого життя вважав, що щастя, повнота життя і внесок у наступні покоління важливіші за самоактуалізацію (головну потребу згідно з його славетною «пірамідою потреб»). Він називав це самотрансценденцією.

Для мене це така сама непохитна істина. Безумовно, найповніше й найприємніше втілення принципів, викладених у «7 звичках», – це життя моїх дітей та онуків.

Наприклад, моя дев'ятнадцятирічна онука Шеннон за покликанням поїхала служити сиротам до Румунії й написала нам із Сандрою про своє прозріння. Одного дня хвора дитина, яку знудило на Шеннон, простягнула до неї свої рученята й попросила обіймів. Тієї ж миті Шеннон вирішила: «Я більше не хочу жити для себе. Я повинна присвятити життя служінню». Нині, коли я пишу цю передмову, вона повернулася до Румунії й досі служить людям.

Усі наші діти одружилися й разом зі своїми чоловіками та дружинами сформулювали для себе пріоритети, які базуються на принципах і служінні. І нам радісно бачити, як наші нащадки щоденно втілюють у життя свої цінності.

Ви беретеся до читання «7 звичок надзвичайно ефективних людей», і я обіцяю вам цікаву подорож у світ пізнання. Діліться зі своїми близькими всім, про що довідаєтеся. А головне – почніть втілювати прочитане в життя. Пам'ятайте, що дізнаватися щось нове й не застосовувати свої знання на практиці – це те саме, що не дізнаватися. А знати й не робити – те саме, що не знати.

Для мене особисто застосовувати сім звичок у житті – це постійна боротьба. Передусім тому, що коли людина стає кращою, змінюється сама природа завдань, які перед нею постають, так само, як це відбувається в катанні на лижах, гольфі, тенісі та будь-якому іншому виді спорту. І оскільки я чесно працюю й намагаюся щодня втілювати в життя ці принципи-звички, з радістю розділю з вами свою пригоду.

Стівен Р. Кові

[stephen.covey@franklincovey.com](mailto:stephen.covey@franklincovey.com)

[www.stephencovey.com](http://www.stephencovey.com)

Прово, штат Юта, 24 липня 2004 року

Частина перша

Парадигми та принципи

Зсередини назовні

Істинна досконалість у цьому світі невіддільна від правильного життя.

Девід Стар Джордан

За 25 років роботи з людьми в бізнесі, університеті, подружньому й родинному житті мені доводилося спілкуватися з багатьма людьми, які начебто досягли неймовірних висот успіху, проте відчували постійний внутрішній голод, невдоволеність, глибоку потребу в гармонії, продуктивності, а також у здорових стосунках з іншими людьми, котрі постійно розвивалися б.

Підозрюю, що деякі з тих проблем, якими вони зі мною поділилися, вам не чужі.

Я поставив собі за мету зробити чудову кар'єру й досягнув неймовірного професійного успіху. Але це коштувало мені особистого й родинного життя. Ми з дружиною та дітьми вже немов чужі. Я навіть не впевнений, що знаю самого себе і що для мене насправді важливо в цьому житті. Довелося запитувати себе: чи воно справді того варте?

Я сіла на нову дієту – вп'яте цього року. Я знаю, що в мене зайва вага, і справді хочу змінитися. Я читаю про всі новітні розробки, я ставлю собі цілі, я морально налаштовуюся на позитив і кажу собі, що я зможу. Але нічого не виходить. Через кілька тижнів я здаюся. Схоже, я просто не можу виконати обіцянку, яку сама собі даю.

Я відвідував низку курсів ефективного менеджменту. Я багато очікую від своїх працівників і щосили намагаюся бути з ними приятним і ставитися справедливо. Але я не відчуваю ніякої відданості від них. Думаю, якби я захворів і на день лишився вдома, вони більшу частину дня чесали б язиками біля фонтана. Чому я не можу навчити їх бути незалежними й відповідальними – або ж знайти собі таких працівників?

Мій син-підліток геть відбився від рук і вживає наркотики. Я вже все перепробувала, та марно: він не слухається. Що мені робити?

Так багато потрібно зробити. А часу завжди так мало. Я постійно відчуваю тиск і напруження – щодня, сім днів на тиждень. Я відвідував семінари з планування часу й перепробував із півдесятка різних систем планування. Вони трохи допомагали, та я все одно не відчуваю, що живу щасливим, продуктивним, мирним життям, яким хочу жити.

Я хочу прищепити своїм дітям любов до праці. Проте, щоб змусити їх щось зробити, я мушу контролювати кожен їхній крок... і на кожному кроці вислуховувати нарікання. Набагато простіше зробити все самій. Чому діти не можуть виконувати свої завдання з радістю й без нагадувань?

У мене багато роботи – дуже багато. Проте іноді я замислююся, чи матиме це якесь значення в майбутньому. Мені дуже хотілося б знати, що мое життя не марне, що на цій планеті щось змінилося саме тому, що я на ній жив.

Я бачу, як мої друзі та родичі досягають успіху, здобувають визнання. Я усміхаюся й палко їх вітаю. Проте в душі мене гризуть заздрощі. Чому я таке відчуваю?

Я сильна особистість. Я знаю, що майже завжди, коли доводиться взаємодіяти з людьми, я можу контролювати результат. У більшості випадків я навіть можу схилити інших до потрібного мені рішення. Я обдумую кожну ситуацію й справді вважаю, що мої задуми переважно найкращі для всіх. Проте я відчуваю якийсь неспокій. Мене завжди цікавить, що інші люди насправді думають про мене й мої ідеї.

Мій шлюб вичерпав себе. Ні, ми не сваримося: ми просто більше не кохаємо одне одного. Ми зверталися до сімейного консультанта, перепробували те й се, п'яте й десяте, але того почуття, яке було між нами, схоже, уже не відродити.

Усе це – глибинні, болючі проблеми, проблеми, яких не усунути «прискореними» методами.

Кілька років тому в нас із дружиною Сандрою виникли певні негаразди в сім'ї. Одному з наших синів дуже важко давалося навчання. Він отримував погані оцінки, не міг навіть виконувати вказівки на тестах, не кажучи вже про те, щоб правильно відповідати на запитання. Йому важко давалося спілкування, і він часто ставив у незручне становище найближчих людей. Для спорту був занадто маленьким, худим і мав погану координацію рухів (наприклад, розмахував бейсбольною биткою мало не до того, як м'яч подали – з нього всі кепкували).

Нас із Сандрою мучило бажання допомогти йому. Ми відчували, що той «успіх», якого так важливо досягти в усіх сферах життя, просто необхідний нам як батькам. Тож ми попрацювали над своїми настановами щодо сина й намагалися попрацювати також над його поведінкою та настановами щодо нас. Ми намагалися підбадьорити його, застосовуючи техніки позитивного мислення: «Нумо, синку! Ти зможеш! Ми знаємо, що зможеш. Стисни битку трохи вище і не відводь погляду від м'яча. Не замахуйся, поки м'яч не підлетить до тебе». І якщо він показував хоч на крихту кращий результат, ми щосили старалися його стимулювати: «Чудово, синку, продовжуй у тому ж дусі».

Коли інші сміялися, ми їх сварили: «Дайте йому спокій. Не діймайте. Він лише вчиться». А син плакав і без упину повторював, що він ніколи не навчиться грати в бейсбол і що йому взагалі не подобається ця гра.

Хоч би що ми робили, нічого не допомагало. Ми вже були в розпачі, бо бачили, як це впливає на його самооцінку. Ми намагалися його підбадьорювати, всіляко допомагати й мислити позитивно, проте зазнавали поразки за поразкою і врешті-решт здалися та спробували поглянути на ситуацію під іншим кутом зору.

Тоді ж я проводив семінари для керівництва в різних куточках нашої країни. Для цієї роботи я двічі на місяць готував програми на тему спілкування й розуміння для учасників програми підготовки керівного складу компанії IBM.

Коли я провадив дослідження й готувався до цих презентацій, мене особливо зацікавило те, як формуються уявлення, як вони впливають на наше бачення і як від нашого бачення залежить наша поведінка. Це привело мене до вивчення мотиваційної теорії справджуваних очікувань, або «ефекту Пігмаліона». Також я

усвідомив, як глибоко вкорінені наші уявлення. З цього я виніс один урок: необхідно дивитися не лише на світ, який ми бачимо, а й на той об'єктив, крізь який ми бачимо світ, бо цей об'єктив і формує наше тлумачення світу.

Обговорюючи матеріал, який я викладав в IBM, та нашу власну ситуацію, ми із Сандрою поволі усвідомили, що всі наші дії, скеровані на допомогу синові, насправді не узгоджувалися з тим, яким ми його насправді бачили. Коли ми чесно проаналізували свої найпотаємніші відчуття щодо нього, то збагнули, що в нашому уявленні він по суті не відповідав нашим вимогам, не «дотягував» до необхідного рівня. Хоч як ми намагалися змінити свої настанови й поведінку, усі наші зусилля не давали результату, бо, попри всі наші дії та слова, насправді син відчував інше: «Ти ні на що не здатен. Тебе потрібно оберігати».

Так ми потроху зрозуміли, що не зможемо змінити ситуацію, якщо спершу не змінимося самі. А щоб ефективно змінитися, нам необхідно було змінити свої уявлення.

## Етика особистості й етика характеру

Одночасно з вивченням теми уявлень і сприйняття я провадив ретельне дослідження літератури про успіх, виданої в Сполучених Штатах від 1776 року. Я читав і переглядав сотні книжок, статей та есеїв із таких галузей, як самовдосконалення, популярна психологія та самодопомога. Переді мною була квінтесенція того, що вільне й демократичне суспільство вважало ключами до успішного життя.

Заглибившись у своєму дослідженні на 200 років в історію писання про успіх, я помітив, що в літературі вимальовується чіткий шаблон. Через власні клопоти та схожі проблеми в житті й стосунках багатьох людей, з якими я працював протягом багатьох років, я дедалі сильніше відчував, що більша частина літератури про успіх, виданої за останні п'ятдесят років, надто поверхова. Вона просто сповнена турботи про суспільний імідж – автори пропонували техніки й методи «швидкої» допомоги, такий собі соціальний бинт та аспірин, що усуває гострий біль та іноді навіть допомагає його позбутися на короткий час, проте залишає глибинні хронічні проблеми, які згодом так чи інакше дадуть про себе

знати.

За різким контрастом майже вся література за перші 150 років ґрунтувалася на тому, що можна назвати «етика характеру». Саме її риси автори вважають основою для успіху: чесність, смирення, вірність, стриманість, хоробрість, справедливість, терплячість, старанність, простоту, скромність і «золоте правило». Прикладом такої літератури можна вважати автобіографію Бенджаміна Франкліна. Загалом це історія намагань однієї людини прищепити собі певні звички й принципи.

Етика характеру проголошувала, що існують базові принципи ефективного життя і що справжній успіх і тривале щастя приходять до людей лише тоді, коли вони засвоять ці принципи й зроблять їх невід'ємними рисами свого характеру.

Однак невдовзі після Другої світової війни базовий погляд на успіх змінився: відбувся перехід від етики характеру до етики особистості. Тепер успіх залежав від особистості, іміджу, настанов і поведінки, навичок і технік, які полегшують процес людського спілкування. Ця етика, по суті, йшла двома шляхами: першим було застосування техніки стосунків із людьми й громадськістю, а другим – позитивне мислення (ПМ). Частково ця філософія виражалася в натхненних і подеколи дієвих максимах на кшталт «ваш успіх залежить від ваших настанов», «усмішка здобуває більше друзів, ніж насуплене обличчя», «усе, що людина задумає і в що повірить, може стати реальністю».

Інші ж елементи особистісного методу були явно маніпулятивними, навіть обманними: вони заохочували людей застосовувати різноманітні техніки, щоб подобатися іншим, чи вдавати зацікавленість до захоплень інших, щоб схилити їх до того, що вам потрібно, використовувати «діловий вигляд» чи здобувати все, що потрібно, шляхом залякування.

Автори деяких книжок визнавали, що характер – це складова успіху, проте воліли радше вбачати в ньому якісь корисні елементи, ніж визнавати його фундаментальну і каталітичну роль. Посилання на етику характеру стало здебільшого марнословством. Основний наголос автори робили на методики прискореного впливу, стратегії влади, навички спілкування та позитивне мислення.

Помалу я збагнув, що ця етика особистості й була підсвідомим джерелом рішень, що їх ми із Сандрою намагалися застосувати до нашого сина. Глибше замислившись над різницею між етикою особистості та характеру, я зрозумів, що ми з Сандрою мали від гарної поведінки наших дітей соціальні бонуси, тож син не виправдовував наших сподівань. Наше бачення самих себе та ролі хороших, дбайливих батьків пустило глибше коріння, ніж образ нашого сина, і найпевніше, на нього впливало. У тому, якою ми бачили ситуацію і яким чином намагалися владнати проблему, було щось значно більше, ніж турбота про сина.

Ми із Сандрою багато розмовляли про це й поволі з гіркотою усвідомлювали, що на наше уявлення про сина впливали наші власні характери й мотиви. Ми розуміли, що мотиви соціального порівняння не гармоніювали з нашими глибинними цінностями й могли призвести до умовної любові та врешті-решт – до зниження самооцінки в нашого сина. Тож ми вирішили зосередити зусилля на нас самих – не на техніках, а на глибинних мотивах і нашому сприйнятті. Замість намагатися його змінити, ми спробували відсторонитися – відокремити себе від нього – і відчувати його неповторність, індивідуальність, окремішність і цінність.

Завдяки глибоким роздумам, а також вірі та молитвам ми побачили свого сина в його унікальності. Ми побачили його багаторівневий потенціал, який він мав реалізувати у своєму власному темпі. Тож заспокоїлися й не заважали йому, дозволивши його особистості проявитися. Ми зрозуміли, що наша природна роль полягала в тому, щоб підтримувати, любити й цінувати його. Також ми свідомо попрацювали над своїми мотивами й розвинули в собі внутрішні джерела впевненості, щоб наша самооцінка не залежала від «прийнятної» поведінки наших дітей.

Так мало-помалу ми відкинули колишнє сприйняття свого сина, розвинули в собі мотивацію, засновану на цінностях, і в нас виникли нові почуття. Тепер ми просто раділи, що він є, замість порівнювати його з кимось чи осуджувати. Ми облишили спроби клонувати його за власними зразками чи порівнювати із суспільними очікуваннями. Перестали по-доброму, позитивно маніпулювати ним, щоб він вписувався у прийнятний суспільний стандарт. А оскільки ми побачили в ньому адекватну особистість, здатну дати раду життю, то відпала й потреба захищати його від глузувань.

Наш син звик до постійного захисту, тож попервах свобода давалася йому нелегко, про що він нам казав, і ми слухали, проте реагували не так, як раніше. «Нам не потрібно тебе оберігати, – таким було наше мовчазне послання. – 3

тобою все гаразд».

Минали тижні й місяці, і мало-помалу син відчував тиху впевненість у собі. Він розвивався й розквітав поступово, у власному темпі. Він досить швидко став видатним за стандартними суспільними мірками (успішності, спорту, суспільної активності), розвивався значно швидше, ніж це передбачав так званий природний процес розвитку. Згодом його кілька разів обирали на керівні посади в різні учнівські організації, він став спортсменом рівня чемпіонатів штату й приносив додому табелі, у яких стояли самі лише оцінки «відмінно». Він став цікавою, відкритою особистістю, і це дозволяло йому налагоджувати контакти з різними людьми, не утискуючи їхніх інтересів.

Ми із Сандрою думаємо, що «соціально значущі» успіхи нашого сина були радше щасливим виявом його самовідчуття, ніж реакцією на суспільне визнання. Для нас із дружиною то був приголомшливий і дуже пізнавальний досвід, корисний як для спілкування з іншими нашими дітьми, так і для життя загалом. Завдяки йому ми на собі відчули й збагнули життєво важливу різницю між етикою особистості та етикою характеру. Наше нинішнє переконання добре описано в Книзі Приповістей: «Над усе, що лише стережеться, серце своє стережи, бо з нього походить життя».

Головна і другорядна велич

Мій досвід із сином, дослідження питань сприйняття й читання літератури про успіх – усе разом породило відчуття, яке можна описати словом «Ага!», коли все раптом стає на свої місця. Зненацька я зрозумів, який потужний вплив справляє етика особистості, і чітко побачив ті тонкі, часто не розрізнявані свідомістю невідповідності між тим, що я вважав істинним (певними поняттями, які мені прищепили багато років тому в дитинстві, та поняттями, невід’ємними для моєї власної системи цінностей), та філософією швидкого подолання проблем, яку мені пропонувало повсякдення. Тепер я краще розумів, чому, працюючи багато років із людьми з різних сфер життя, я стикався з тим, що ті поняття, яких я навчав і які вважав ефективними, часто суперечили популярним поглядам.

Я не стверджую, що елементи етики особистості (особисте зростання, вивчення навичок спілкування й стратегій впливу та позитивного мислення) не е

корисними, ба навіть життєво необхідними для успіху. Навпаки. Проте це другорядні, а не головні риси. Напевно, використовуючи свою людську здатність будувати на фундаменті попередніх поколінь, ми необачно зациклилися на своїй власній будівлі й забули про фундамент, що її підтримує. Ми так довго збирали врожай там, де нічого не сіяли, що забули про потребу сіяти.

Якщо я спробую застосовувати стратегію й тактику впливу на людей, щоб схилити їх до потрібних мені дій, працювати краще, мати більшу мотивацію, любити мене й одне одного, тоді як мій характер має фундаментальні вади, такі як двоєдушність і нещирість, то мій успіх триватиме недовго. Моя двоєдушність викличе недовіру, і все, що я робитиму (навіть застосовуючи так звані техніки хороших людських взаємин), люди сприйматимуть за спроби маніпуляції. Моя гарна риторика чи хороші наміри просто не матимуть значення. Якщо довіри мало чи її немає взагалі, не буде й фундаменту для тривалого успіху. Лише справжнє добро здатне вдихнути життя в стратегію й тактику.

Зосередженість на застосуванні технік можна порівняти із зубрінням до іспитів у школі. Часом учневі вдається «проскочити» і навіть отримувати хороші оцінки, проте якщо він не працюватиме щодня, постійно, то ніколи не оволодіє предметами, які вивчає, і не розвине свій розум до рівня освіченої людини.

Чи замислювалися ви коли-небудь над тим, як абсурдно було б готуватися лише до іспитів у сільському господарстві? Забути посадити й посіяти навесні, прогуляти все літо, а потім восени спробувати зібрати врожай? Ферма – це природна система, де треба важко працювати й неухильно дотримуватися процесу. Що посієш, те й пожнеш, легких шляхів не буває.

Цей принцип також справджується в людській поведінці, у людських стосунках. Це теж природні системи, що ґрунтуються на законі жнив. У штучно створеній соціальній системі, такій як школа, людина якийсь час може сяк-так перебиватися, якщо навчиться маніпулювати людськими домовленостями, грати за правилами. У більшості нетривалих людських взаємин можна вдатися до етики особистості, щоб справити приємне враження завдяки шарму, навичкам спілкування й нещирій цікавості до чужих хобі. Ви можете застосувати техніки, спрямовані на швидке й легке досягнення результату, які можуть спрацювати в одній-двох ситуаціях. Проте для тривалих взаємин другорядні риси не мають жодної цінності. Без цілісності й фундаментальної сили характеру в життєвих труднощах виринатимуть на поверхню істинні мотиви й на зміну нетривалому успіху прийдуть поразки в людських взаєминах.

Багатьом людям, що володіють другорядною величчю (тобто суспільним визнанням їхніх талантів), бракує головної величі – доброти характеру. Рано чи пізно це проявляється в усіх їхніх тривалих стосунках: із колегами з бізнесу, чоловіками й дружинами, друзями чи дітьми, у яких настає криза підліткового віку. Характер здатен сказати про нас більше, ніж усі наші слова. Як колись сказав Емерсон: «Ваше ество так голосно лунає у мене у вухах, що я не чую ваших слів».

Авжеж, бувають ситуації, коли людина має силу характеру, проте їй бракує комунікаційних навичок і це, поза сумнівом, теж впливає на стосунки. Та однаково в цьому випадку наслідки будуть другорядними.

В остаточному підсумку наша сутність красномовніша за все, що ми кажемо і робимо. Усім нам це відомо. Є люди, яким ми довіряємо без вагання, бо знаємо їхній характер. Попри те, красномовні вони чи ні, володіють вони навичками людських стосунків чи ні, ми їм довіряємо й успішно з ними працюємо.

Кажучи словами Вільяма Джорджа Джордана: «Кожній окремій людині даровано дивовижну силу творити добро чи зло – це мовчазний, несвідомий, непомітний вплив її життя. Просто людина постійно випромінює свою сутність, а не те, кого вона із себе удає».

## Сила парадигми

7 звичок надзвичайно ефективних людей містять чимало фундаментальних принципів людської ефективності. Ці звички базові, головні. Кожна з них – результат засвоєння правильних принципів, на яких ґрунтуються тривале щастя й успіх.

Та перш ніж ми зможемо справді досягнути 7 звичок розумом, нам слід зрозуміти, які в нас є «парадигми» і як здійснити «зміну парадигми».

Етика характеру та етика особистості – це приклади соціальних парадигм. Слово «парадигма» походить із грецької. Колись це був науковий термін, але нині він вживається в ширшому контексті й означає модель, теорію, поняття,

припущення чи систему координат. У більш загальному сенсі це наш спосіб «бачення» світу – не фізичного бачення очима, а сприйняття, розуміння, тлумачення.

Щоб краще зрозуміти, що таке парадигма, уявимо її картою. Усі ми знаємо, що карта – це не сама територія. Карта лише пояснює певні характерні особливості території. Те саме з парадигмою. Це теорія, пояснення, модель чогось іншого.

Уявіть, що ви хочете дістатися до певного місця в центрі Чикаго. У цьому вам дуже допоможе карта вулиць міста. Та уявіть на хвилинку, що вам дали не ту карту. Через друкарську помилку карта з назвою «Чикаго» виявилася насправді картою Детройта. Чи можете ви уявити всю глибину своєї фрустрації, коли марно намагатиметеся дістатися до місця призначення?

Ви можете працювати над своєю поведінкою: бути наполегливішими, більше старатися, рухатися вдвічі швидше. Проте всі ваші зусилля призведуть лише до того, що ви швидше опинитеся не в тому місці.

Ви можете попрацювати над своїми «настановами» – мислити більш позитивно. Але це не приведе вас до місця призначення, проте, можливо, ви не будете цим аж так перейматися. Ваші настанови будуть такими позитивними, що ви будете щасливі, хоч би де ви опинилися.

Річ у тім, що так чи інакше ви заблукаєте. Фундаментальна проблема ніяк не пов'язана з вашою поведінкою чи ставленням до життя. Вона пов'язана з тим, що у вас на руках – не та карта.

Старанність буде важливою, якщо у вас правильна карта Чикаго, і коли дорогою вам траплятимуться неприємні перешкоди, тоді в пригоді може стати налаштованість на позитив. Але найперша й найважливіша вимога – це правильність карти.

У кожного з нас у голові багато-багато карт, які можна поділити на дві категорії – карти реального стану речей, тобто дійсності, і карти бажаного стану речей, тобто цінності. Усе, що ми переживаємо, ми тлумачимо за цими внутрішніми картами. Ми рідко ставимо під сумнів їхню точність, найчастіше ми навіть не усвідомлюємо, що вони існують. Ми просто припускаємо, що бачимо все так, як воно є насправді, чи так, як має бути.

З цих припущень і виростають наша поведінка та настанови щодо життя. Те, яким ми бачимо світ, – джерело способу нашого мислення й наших вчинків.

Перед тим як продовжувати, я пропоную вам один інтелектуально-емоційний експеримент. Протягом кілька секунд просто по-роздивляйтеся картинку на наступній сторінці.

А тепер зазирніть на сторінку 38 і ретельно опишіть те, що бачите на картинці.

Чи бачите ви жінку? Як вам здається, скільки їй років? Яка вона із себе? У що вдягнена? Ким ви її бачите, у якій ролі?

Найімовірніше, ви скажете, що жінці на другій картинці років 25, вона гарненька, модниця, у неї маленький носик і вдавано-скромна манера триматися. Якщо ви самотній чоловік, то, можливо, захотіли б запросити її на побачення. Якщо ви продаєте одяг, то могли б узяти її на роботу манекенницею.

Та що, як я скажу вам, що ви помиляєтеся? Що, як я скажу, що на цьому малюнку зображено жінку років 60–70, вона сумна, у неї великий ніс і навряд чи хтось міг би назвати її манекенницею? Таким, як вона, зазвичай допомагають перейти через дорогу.

Хто має рацію? Погляньте на малюнок ще раз. Бачите стару жінку? Якщо не бачите, спробуйте ще раз. Бачите її великий гачкуватий ніс? Її шаль?

Якби ми з вами спілкувалися віч-на-віч, то обговорили б картинку. Ви описали б те, що бачите, мені, а я поділився б своїми враженнями з вами. Ми могли б розмовляти доти, доки чітко не показали одне одному, що бачимо.

Оскільки такої можливості в нас немає, роздивіться наступний малюнок і поверніться знову до цієї картинки. А тепер ви бачите стару? Важливо, щоб ви її побачили, перш ніж читати далі.

Уперше ця вправа трапилася мені багато років тому в Гарвардській школі бізнесу. Викладач використав її як наочне й промовисте свідчення того, що двоє людей можуть бачити одне й те саме по-різному й водночас мати рацію. Це не логіка, це психологія.

Викладач приніс в аудиторію стос великих карток. На половині з них було зображено молоду жінку, яку ви бачили на сторінці 37, а на іншій – стару жінку зі сторінки 57. Він роздав їх студентам: картинку з молодою жінкою на один бік аудиторії, зі старою – на інший. Він попросив нас роздивитися картки, зосереджено їх вивчати впродовж десяти секунд, а потім повернути. Відтак викладач вивів на проекторі малюнок, який ви бачили на сторінці 38, поєднавши обидві картинки, і запитав у нас, студентів, що ми бачимо. Майже всі, хто спершу роздивилися на картці зображення молодої жінки, побачили на спроектованій картинці молоду. І практично всі, хто бачив на картці стару, побачили стару й на зображенні.

Відтак професор попросив одного зі студентів пояснити, що той бачить, студентці з протилежного боку аудиторії. Під час обговорення спалахнула суперечка.

– Тобто як це стара жінка? Їй не більше за двадцять – двадцять два роки!

– Та ну, ти жартуєш. Їй сімдесят, а може, й усі вісімдесят!

– Що з тобою таке? Чи ти сліпа? Ця жінка молода, вродлива. Я б не відмовився піти з нею на побачення. Вона гарненька.

– Гарненька? Та вона стара шкапа. Обмін аргументами тривав, кожен був твердо переконаний у тому, що бачив, і не хотів поступатися. Усе це відбувалося всупереч тому, що студенти мали надзвичайно важливу перевагу: на початку вправи їм показали, що існує інший погляд (хоча більшість із нас нізащо цього не визнає). Незважаючи на це, попервах лише декілька студентів справді намагалися побачити ту картинку з іншої точки зору.

Через якийсь час (що сплинув у марних спробах порозумітися), один зі студентів підійшов до екрана й показав лінію на малюнку. «Ось намисто молоді жінки». А інший сказав: «Ні, це ж рот старої». Вони обговорювати окремі відмінності, та врешті-решт студенти прозріли, коли очевидними стали обидва зображення. Подальша розмова точилася вже в спокійній атмосфері взаємоповаги, і всі присутні в аудиторії нарешті змогли подивитися на малюнок з іншого ракурсу. Та коли ми відводили погляди, а потім знову поверталися до картинки, більшість одразу бачили ті обриси, які роздивилися в перші десять секунд.

Я часто використовую цю демонстрацію сприйняття в роботі з людьми та організаціями, бо вона розкриває дуже багато аспектів особистісної та міжособистісної ефективності. Передусім вона показує, як сильно поставлені умови впливають на наше сприйняття, наші парадигми. Якщо десять секунд можуть так різко вплинути на наше бачення стану речей, то що вже казати про умовні рефлекси, які складаються в нас протягом життя? Усі впливи, що їх ми зазнаємо в житті (від родини, школи, церкви, робочого середовища, друзів, колег і поточних соціальних парадигм, таких як етика особистості) відкладають на нас свій тихий, неусвідомлений відбиток і сприяють формуванню нашої системи координат, наших парадигм, наших карт.

Цей дослід також показує, що такі парадигми – джерело настанов і вчинків. Ми не можемо бути цілісними особистостями за їх межами. Ми просто не зможемо підтримувати свою цілісність, якщо розмовлятимемо й ходитимемо інакше, ніж бачимо. Якщо ви потрапили до тих 90 %, які зазвичай бачать на об'єднаному малюнку молоді жінку, коли їм поставлено умову щось роздивитися, то ви, поза сумнівом, навряд чи зможете думати про неї як про людину, якій допомагають перейти дорогу. Як ваше ставлення до неї, так і ваші вчинки щодо неї мають узгоджуватися з тим, якою ви її бачите.

Це змушує нас замислитися над одним з основних огріхів етики особистості. Спроби змінити зовнішні настанови й поведінку не дадуть жодних дивідендів у тривалій перспективі, якщо ми не переглянемо базових парадигм, з яких витікають ставлення і вчинки.

Ця демонстрація сприйняття також показує, як потужно наші парадигми впливають на взаємини з людьми. Нам здається, що ми бачимо все чітко й об'єктивно, проте настає момент, коли ми усвідомлюємо, що інші зі свого чіткого й не менш об'єктивного погляду бачать усе дещо інакше. «Де ми встанемо, залежить від того, де ми сидимо».

Усім нам видається, що ми бачимо речі такими, якими вони є, що ми об'єктивні. Та насправді це не так. Ми бачимо світ не таким, яким він є, а таким, якими є ми самі – або ж таким, яким його роблять наші умовності. Коли ми розтуляємо рота, щоб описати те, що бачимо, то зрештою описуємо себе, своє сприйняття, свої парадигми. Коли інші люди з нами не погоджуються, нам одразу ж здається, що з ними щось не так. Проте, як показує дослід із картинками, щирі, розважливі люди бачать світ по-різному, кожен – крізь унікальну призму свого досвіду.

Це не означає, що фактів не існує. У наочній демонстрації двоє індивідів, які спочатку зазнали впливу різних малюнків, дивляться на третій малюнок разом. Тепер вони бачать перед собою ті самі ідентичні факти – чорні лінії та білі прогалини – і зрештою визнають, що це факти. Проте інтерпретація цих фактів кожною людиною репрезентує попередній досвід, і факти самі по собі не мають жодного значення без інтерпретації.

Що краще ми розуміємо свої базові парадигми, карти чи припущення (а також те, як сильно на нас впливає наш досвід), то більшою буде наша спроможність узяти на себе відповідальність за ці парадигми, випробувати їх, влаштувати ім перевірку реальністю, слухати інших і відкрито сприймати їхнє бачення світу. Це дасть нам змогу розширити свої горизонти й дістати значно об'єктивніші дані.

## Сила зміни парадигми

Імовірно, найважливіший урок, який можна винести з демонстрації сприйняття, лежить у сфері зміни парадигми, оте «Ага!», коли хтось нарешті «бачить» об'єднаний малюнок із другого боку. І що сильніше людина прив'язана до початкової перцепції, то потужнішим буде «Ага!». Це наче лампочка, що зненацька вмикається й розганяє темряву.

Термін «зміна парадигми» вперше запропонував Томас Кун у своїй видатній і впливовій праці «Структура наукових революцій». Кун показує, що практично кожен вагомий прорив у науковій царині – це завжди результат прощання з традицією, старими способами мислення, старими парадигмами.

Для славетного єгипетського астронома Птолемея Земля була центром Усесвіту. Проте Коперник, зазнавши великого опору й переслідування, змінив цю парадигму – розташував у центрі Сонце. І зненацька вся система астрономічних поглядів постала в іншій інтерпретації.

Ньютонівська модель фізики була точною парадигмою й досі є базою для сучасної інженерії. Але вона була частковою, неповною. Революцією у світі науки стала парадигма Ейнштейна – теорія відносності, яка мала більшу цінність з огляду на прогнозованість і пояснення.

Поки не було висунуто мікробну теорію, багато жінок і дітей гинули під час пологів, і ніхто не міг збагнути причину. На війні більше солдатів помирало від незначних ран і хвороб, ніж від важких поранень. Та поява мікробної теорії – нової парадигми, кращого розуміння того, що відбувалося, – уможливила суттєві зміни на краще в медицині.

США сьогодні – це наслідок зміни парадигми. Століттями традиційні уявлення про владу втілювала монархія, божественне право королів. Потім на зміну їй прийшла нова парадигма – правління народу й для народу. Так народилася конституційна демократія, вивільнивши надзвичайну людську енергію та потенціал і запровадивши стандарт життя, свободи й незалежності, впливу й надії, що не мали рівних у світовій історії.

Не всі зміни парадигм відбуваються в позитивний бік. Як ми вже помітили, зсув від етики характеру до етики особистості відмежував нас від коріння, що живить справжній успіх і щастя.

Але попри те, позитивний чи негативний цей зсув, відбувається він миттєво чи поступово, – зміни парадигми зміщують наші точки зору на світ, змінюють погляди. І ці зміщення призводять до величезних змін. Наші парадигми, правильні вони чи неправильні, – це джерело наших установок і вчинків, а в підсумку – наших взаємин з іншими людьми.

Пригадую міні-зміну парадигми, яку я пережив одного недільного ранку в підземці Нью-Йорка. Люди у вагоні сиділи тихо: хтось читав газету, хтось поринув у роздуми, інші відпочивали, заплющивши очі. Сцена спокійна, мирна, сонна.

Аж тут на одній станції до вагона зайшов чоловік із дітьми. Дітлахи були такі галасливі й неслухняні, що атмосфера у вагоні змінилася миттєво.

Чоловік сів коло мене й заплющив очі, на поведження своїх дітей він, вочевидь, не звертав ані найменшої уваги. Малюки галасували, жбурляли різні речі, навіть хапали в людей їхні газети. Усіх це дуже непокоїло. Проте батько, сидячи біля мене, і пальцем не поворухнув.

У такій ситуації важко було стримати роздратування. Я повірити не міг, що чоловік настільки байдужий, щоб дозволяти дітям так бешкетувати й просто сидіти склавши руки. Роздратування решти пасажирів теж було доволі помітним. Тож я повернувся до нього й надзвичайно терпляче й стримано, як мені здавалося, сказав:

– Сер, ваші діти дуже турбують пасажирів. Чи не могли б ви трохи їх угамувати?

Чоловік підвів погляд, неначе вперше усвідомив, що відбувається, і тихо відповів:

– Так, ваша правда. Мабуть, я маю щось зробити. Ми ідемо з лікарні, де годину тому померла їхня мати. Я не знаю, що думати, і, напевно, вони теж розгублені.

Можете собі уявити, що я відчув тієї миті? Моя парадигма змістилася. Зненацька я інакше побачив ситуацію, і через те, що я інакше бачив, я інакше думав, інакше відчував, інакше поведився. Мое роздратування щезло без сліду. Я не мусив турбуватися про те, щоб контролювати свої настанови чи поведінку. Біль того чоловіка, співчуття й жаль до нього наповнили мое серце.

– Ваша дружина померла? Ох, я вам так співчуваю! Може, розкажете? Чим я можу вам допомогти?

Усе змінилося за одну-єдину мить.

Подібну фундаментальну зміну мислення люди часто переживають, коли потрапляють у ситуацію, коли є загроза життю, і зненацька в іншому світлі бачать свої пріоритети, чи коли раптово опиняються в новій ролі, наприклад чоловіка чи дружини, батька/матері чи дідуся/бабусі, керівника чи лідера.

З етикою особистості ми могли б згаяти тижні, місяці, навіть роки на спроби змінити свої настанови та поведінку й навіть близько не підійти до феномена зміни, яка відбувається спонтанно, коли ми все бачимо інакше.

Стає очевидним: якщо ми хочемо якихось незначних змін у житті, то, напевно, можна зосередитися на настановах і поведінці. Але якщо нам потрібні справді великі, грандіозні зміни, потрібно працювати над своїми базовими парадигмами.

Як сказав Торо: «На кожну тисячу тих, хто зриває листя зла, лише один січе під корінь». На значні зміни в житті ми можемо розраховувати лише тоді, коли перестанемо займатися «листям» настанов і поведінки й візьмемося за коріння, тобто попрацюємо з парадигмами, у яких наші настанови і вчинки беруть початок.

Бачити й бути

Авжеж, не всі зміни парадигми відбуваються миттєво. На відміну від мого раптового прозріння в метро, процес зміни парадигми, що його ми із Сандрою пережили з нашим сином, був повільним, важким, плановим. Перший підхід, який ми до нього застосували, став наслідком багаторічного впливу соціального середовища й досвіду етики особистості. То був результат роботи глибинних парадигм нашого успіху в ролі батьків і вимірювання успіху наших дітей. І лише тоді, коли відбулися зміни в цих базових парадигмах, ми змогли кардинально змінитися самі й змінити ситуацію.

Для того щоб побачити свого сина в іншому світлі, ми із Сандрою мали стати іншими. Ми працювали над зростанням і розвитком свого характеру, і на основі цих зусиль постала нова парадигма.

Парадигми не віддільні від характеру. У людей бачити означає бути. А те, що ми бачимо, тісно переплетено з тим, хто ми є. Нам не вдасться відчутно змінити своє бачення, водночас не змінивши свого буття, і навпаки.

Навіть у тому на перший погляд миттєвому досвіді зміни парадигми в метро моя зміна бачення була результатом мого характеру й ним обмежувалася.

Я певен, що є люди, які, навіть раптово досягнувши істинну ситуацію, відчули б лише легкий дотик жалю чи невиразне почуття провини й сиділи б далі, мовчки й збентежено біля вбитого горем чоловіка. З іншого боку, так само я впевнений, що знайшлися б люди, які виявили б значно більшу чутливість, одразу зрозуміли б, що є якась глибша проблема, і простягнули руку розуміння та допомоги раніше, ніж я.

Парадигми потужні, бо вони створюють об'єктив, крізь який ми бачимо світ. Зміна парадигми – це сила, необхідна для суттєвих зрушень у житті незалежно від того, чи була ця зміна спонтанною, чи процес минав повільно й був запланованим.

Парадигма, побудована на принципах

Етика характеру базується на фундаментальній ідеї про те, що існують принципи, які керують успішністю людини, природні закони, які діють у людському вимірі, так само реальні, так само незмінні й безумовно присутні, як, наприклад, закон сили тяжіння у вимірі тілесному.

Ідею реальності (та потужного впливу) цих принципів добре ілюструє ще одна історія зміни парадигми, яку розповів Френк Кох у «Proceedings», журналі Військово-морського інституту.

Два лінкори, що були в складі навчальної ескадрильї, кілька днів перебували в морі на маневрах в умовах шторму. Я служив на флагмані і якимось уночі заступив на вахту на місток. Видимість була поганою, місцями стелився туман, тож капітан теж залишався на містку, стежачи за всім, що відбувалося на судні.

Невдовзі по тому, як посутеніло, дозорець із крила містка доповів:

– Світло по правому борту.

– Нерухоме чи рухається? – гукнув капітан.

– Нерухоме, капітане, – відповів дозорець. Це означало, що нам загрожувало зіткнення з тим кораблем.

Капітан повернувся до сигнальника.

– Просигналізуй цьому судну: у нас зустрічний курс, раджу змінити курс на двадцять градусів.

Відповідь прийшла така:

– Бажано, щоб ви змінили курс на двадцять градусів.

– Просигналізуй: я капітан, змініть курс на двадцять градусів.

– Я матрос другого класу, – була відповідь. – Раджу вам змінити курс на двадцять градусів.

Капітан не на жарт розлютився.

– Просигналізуй: я на лінкорі, міняйте курс на двадцять градусів, – визвірився він.

– А я на маяку, – заблимало у відповідь світло.

Довелося нам змінити курс.

Завдяки зміні парадигми, якої зазнав капітан (а разом із ним і ми, читаючи цю історію), ситуація постає в цілковито інакшому світлі. Ми бачимо реальність, яку формує капітанове обмежене сприйняття, ту реальність, яку нам так само, як і капітану в тумані, важливо розуміти в нашому повсякденному житті.

Принципи – як маяки. Це природні закони, яких не можна порушувати. Як зазначив Сесіл Деміль щодо принципів, викладених у його монументальному фільмі «Десять заповідей»: «Переступити закон неможливо. Ми можемо зламати собі життя, переступаючи закон, але сам закон залишиться непорушним».

Індивіди можуть переглянути все своє життя й інтеракції з огляду на парадигми, карти, які постають з їхнього досвіду та впливу середовища, проте ці карти не тотожні самій території. Вони – «суб'єктивна реальність», лише спроба описати територію.

«Об'єктивна реальність», тобто сама територія, складається з принципів-«маяків», від яких залежить зростання й щастя людини, природних законів, що були вплетені в тканину кожного цивілізованого суспільства впродовж віків історії та становлять підґрунтя кожної родини й організації, які існували довго й процвітали. Те, наскільки точно наші розумові карти описують територію, не впливає на її існування.

Реальність цих принципів (природних законів) стане очевидною для кожного, хто глибоко замислиться й уважно розгляне цикли суспільної історії. Ці принципи з'являються знову й знову, і те, наскільки люди визнають їх і живуть із ними в гармонії, визначає, до чого прямує це суспільство: до виживання й стабільності чи до розпаду й руйнування.

Принципи, про які я говорю, не є езотеричними, містичними чи «релігійними» ідеями. У цій книжці немає жодного принципу, який був би унікальним для якогось окремого вірування чи релігії, включно з моєю власною. Ці принципи можна знайти в усіх великих релігіях, що існували віками, а також тривких соціально-філософських та етичних системах. Вони самоочевидні, їхню дієвість може легко перевірити кожен індивід. Складається таке враження, що ці принципи (природні закони) становлять невід'ємну частину людської природи, свідомості, совісті. Схоже, вони притаманні всім людським істотам, хоча середовище та небажання їх дотримуватися може їх притлумлювати.

Візьмімо, наприклад, принцип чесності, з якого постає наше поняття рівності й справедливості. Природним відчуттям чесності, здається, наділені маленькі діти незалежно від середовища, у якому вони зростають. Різні люди по-різному розуміють, що таке чесність і як її досягти, проте усвідомлюють це поняття практично всі.

Іншими прикладами можна вважати цілісність і щирість. Вони створюють основу довіри, таку необхідну для співпраці й тривалого особистісного та міжособистісного зростання.

Ще один принцип – людська гідність. Базове поняття про цю цінність (принцип) викладено в Декларації незалежності Сполучених Штатів: «Ми вважаємо за самоочевидні істини, що всіх людей створено рівними; що Творець обдарував їх певними невідбірними правами, до яких належать життя, свобода й прагнення щастя».

Інший принцип – служіння, тобто ідея власного внеску в розвиток суспільства. Ще один – якість, або ж прагнення до досконалості.

Є ще принцип потенціалу, який полягає в тому, що всі ми – ембріони й можемо виростити, розвинути в собі й поступово вивільнити все більший і більший потенціал, відкривати дедалі більше своїх талантів. Тісно пов'язаний із потенціалом і принцип зростання – процес вивільнення потенціалу й розвинення талантів із супутньою потребою в таких принципах, як терпіння, плекання й заохочування.

Не слід плутати принципи з практикою. Практика – це окрема діяльність чи дія. Практика, що була дієвою за одних обставин, не конче спрацює в інших. Це можуть засвідчити батьки, що намагалися виховати другу дитину точнісінько так само, як першу.

Практики специфічні й залежать від ситуації, тоді як принципи – це глибинні, фундаментальні істини, що мають універсальне застосування. Їх можна застосувати до індивідів, до шлюбів, родин, приватних і державних організацій будь-якого типу. Коли ці істини людина засвоює й вони стають звичками, це відкриває шлях до найрізноманітніших практик, які допомагають давати собі раду в різних ситуаціях.

Принципи – не цінності. Банда злодіїв може поділяти спільні цінності, проте вони суперечитимуть фундаментальним принципам, про які ми говоримо. Принципи – це територія. Цінності – це карти. Цінуючи правильні принципи, ми оволодіваємо істиною – знанням про реальний стан речей.

Принципи – це керівні настанови для людської поведінки, перевірені часом і визнані такими, що мають неминущу, перманентну цінність. Вони фундаментальні. Вони по суті безумовні, бо є самоочевидними. Один зі способів швидко досягнути самоочевидну природу принципів – просто уявити, якими абсурдними будуть спроби жити успішним життям на підставі протилежностей

цих принципів. Сумніваюся, що хтось всерйоз вважає нечесність, обман, ницість, непридатність, посередність чи виродження міцною основою для тривалого щастя й успіху. Хоча люди можуть сперечатися про те, що таке принципи, як вони виявляють себе і як за ними жити, однак, схоже, усі усвідомлюють і розуміють, що вони існують.

Що більше наші карти-парадигми відповідатимуть цим принципам (природним законам), то більш функціональними й точними вони будуть. Правильні карти надзвичайно вплинуть на нашу особистісну й міжособистісну ефективність, набагато більше, ніж будь-які зусилля, витрачені на те, щоб змінити свої настанови й поведінку.

### Принципи зростання й змін

Принада етики особистості, її велика привабливість полягає в тому, що та пропонує швидкий і простий спосіб зажити хорошим життям: бути успішною особистістю, мати цікаві багатогранні стосунки з людьми, оминаючи природний процес роботи й зростання, що його уможлиблює.

Це символ без значення. Це схема «як швидко розбагатіти», що обіцяє «багатство без найменших зусиль». І на перший погляд вона може навіть привести до успіху, але комбінатор залишиться комбінатором.

Етика особистості ілюзорна й оманлива. А намагатися за допомогою її технік і методів швидкого подолання проблем отримати якісні результати – це те саме, що шукати вулицю в Чикаго за картою Детройта.

Еріх Фромм, уважний й проникливий спостерігач за корінням і плодами етики особистості, сказав:

Нині нам дедалі частіше трапляється індивід, що поводить себе, як автомат, не знає й не розуміє самого себе, і єдина людина, яку він знає, – та, якою він має бути. Чия беззмістовна балаканина замінила змістовну мову, чия штучна усмішка посіла місце щирого сміху, а замість справжнього болю тепер глухий відчай.

Щодо цього індивіда можна зробити кілька висновків. Перше – він страждає на порушення безпосередності й індивідуальності, які можуть здаватися невиліковними. Водночас можна стверджувати, що він суттєво не відрізняється від інших мільйонів нас, людей, які ходять цією землею.

Упродовж усього життя людина проходить послідовні стадії зростання й розвитку. Дитина вчиться перевертатися, сидати, повзати, потім ходити й бігати. Кожен етап важливий, і для кожного потрібен час. Жоден крок не можна оминати.

Ця істина справджується на всіх етапах життя, в усіх сферах розвитку незалежно від того, учишся ти грати на піаніно чи ефективно спілкуватися з колегами. Це стосується індивідів, шлюбів, родин та організацій.

Ми знаємо й приймаємо цей факт, тобто принцип поступу у сфері фізичній, проте у сфері почуттів і навіть у сфері характеру особистості мало хто його розуміє, і не так уже це й просто. Та навіть якщо ми його розуміємо, то прийняти його й жити з ним у гармонії ще важче, на це спроможні взагалі лише одиниці. Відтак ми іноді шукаємо спрощених шляхів, сподіваючись оминати деякі з цих важливих етапів, щоб заощадити час і зусилля, але так само мати бажаний результат.

Але що відбувається, коли ми намагаємося «зрізати кут» у природному процесі нашого зростання й розвитку? Якщо ви посередньо граєте в теніс, але вирішите грати краще, щоб справити гарне враження, до чого це призведе? Чи допоможе вам саме позитивне мислення успішно зіграти проти професіонала?

А що буде, якщо ви запевните своїх друзів у тому, що вмієте грати на піаніно на рівні професійного піаніста, тоді як насправді ви початківець?

Відповіді очевидні. Процес поступу неможливо порушити, проігнорувати чи обійти. Це протиприродно, і будь-які спроби «зрізати кут» ведуть до розчарування й фрустрації.

Якщо мій професіоналізм у якійсь сфері можна оцінити на двійку за десятибальною шкалою і я захочу перейти на п'ятий рівень, то спершу мені доведеться розвиватися до третього рівня. «Дорога завдовжки тисячу миль починається з першого кроку», і просуватися доведеться крок за кроком.

Якщо ви не дасте вчителю знати, на якому ви рівні (поставивши запитання чи виявивши свою необізнаність), то не зможете нічого навчитися й піти вперед. Довго прикидатися обізнаними ви не зможете, бо рано чи пізно вас викриють. Зізнання у власному невігластві – це найчастіше перший крок у нашій освіті. Торо казав: «Як ми можемо пам'ятати про своє невігластво, хоча цього вимагає рух вперед, якщо постійно застосовуємо свої знання?»

Пригадую один випадок, коли дві молоді жінки – доньки мого приятеля – прийшли до мене заплакані й почали жалітися на свого батька, його різкість і брак розуміння. Вони боялися відкритися батькам, тому що боялися наслідків. Та попри це вони відчайдушно хотіли, щоб батьки їх любили, розуміли й давали поради.

Я поговорив із батьком, і з'ясувалося, що в принципі він усвідомлює проблему. Проте, визнаючи, що має вибуховий темперамент, він не хотів брати за нього відповідальність і чесно погодитися з тим, що рівень його емоційного розвитку низький. Зробити перший крок до змін було понад силу для його гордовитого характеру.

Щоб ефективно спілкуватися з дружиною, чоловіком, дітьми, друзями чи колегами, ми повинні навчитися слухати. А це вимагає емоційної сили. Щоб слухати, потрібні терплячість, відкритість і бажання розуміти – високорозвинені якості характеру. Набагато простіше лишатися на низькому емоційному рівні й давати поради високого рівня.

У випадку гри в теніс чи на піаніно наш рівень розвитку доволі очевидний, вдавати із себе когось іншого не вийде. Проте у сфері характеру й емоційного розвитку все значно складніше. З незнайомцями чи знайомими ми можемо позувати й надягати маски. Ми можемо прикидатися. І якийсь час це навіть збуватиметься нам із рук – принаймні в суспільстві. Можливо, нам навіть вдасться обдурити самих себе. Утім, я вважаю, що більшість із нас знають, які ми насправді всередині, та й, напевно, багато кому з тих, з ким ми живемо й працюємо, теж це відомо.

Мені часто доводилося бачити наслідки спроб обійти цей природний процес поступу у світі бізнесу, коли керівники намагаються «купити» собі нову культуру підвищеної продуктивності, якості, хорошої атмосфери в колективі й покращеного обслуговування клієнтів: виголошують полум'яні промови, проводять тренінги, на яких навчають постійно всміхатися, і здійснюють зовнішні

втручання або через злиття, придбання й дружні чи не надто дружні поглинення. Проте вони не враховують клімату низької довіри, який породжують такі маніпуляції. Коли ж ці методи не спрацьовують, вони шукають інших методів етики особистості, які неодмінно дадуть результат – весь час ігноруючи й порушуючи природні принципи та процеси, на яких базується культура великої довіри.

Пам'ятаю, як я сам багато років тому порушив цей принцип у своєму батьківстві. Одного дня я повернувся додому на день народження донечки, якій виповнилося три роки, і побачив, що вона сидить у кутку вітальні й демонстративно притискає до себе всі свої подарунки, щоб інші діти не могли з ними гратися. Перше, що впало мені в око, – кілька батьків у вітальні були свідками цієї демонстрації егоїзму. Мені стало соромно, не в останню чергу тому, що я викладав в університеті курси з людських взаємин. І я знав (принаймні відчував), чого очікували від мене ці батьки.

Атмосфера в кімнаті була дуже напружена: діти скупчилися навколо моєї донечки, простягали до неї руки й просили погратися подарунками, які вони їй принесли, а моя дитина вперто відмовляла. Тоді я сказав собі: «Авжеж, я маю навчити її ділитися. Уміння ділитися з іншими – це одна з найбільших цінностей, у які ми віримо».

Тому спершу я спробував просто попросити:

– Зайчику, чи не могла б ти поділитися з друзями іграшками, які вони тобі подарували?

– Ні, – рішуче відповіла моя дитина.

Далі я спробував вдатися до аргументації.

– Доню, якщо ти будеш ділитися з дітками іграшками, коли вони приходять до тебе в гості, тоді й вони ділитимуться з тобою, коли ти приходитимеш до них.

Але знову відповідь була «Ні!».

Тепер я відчув ще більше збентеження, бо всім було очевидно, що я не міг вплинути на свою дитину. Третім методом був хабар. Я дуже м'яко сказав: «Сонечко, якщо ти поділишся, у мене буде для тебе сюрприз. Я дам тобі жувальну гумку».

– Я не хочу гумки! – крикнула вона.

Це почало мене дратувати. Учетверте я вдався до залякування й погроз.

– Якщо не даси дітям іграшок, покараю!

– Мені однаково! – вигукнула вона. – Це мої іграшки, я не повинна їх нікому давати!

Урешті-решт я застосував силу: просто взяв деякі іграшки й дав їх дітям.

– Беріть, дітки, грайтеся.

Можливо, моїй дочці потрібно було дізнатися, що це таке – володіти речами, перш ніж вона змогла б їх віддавати. (У принципі, справді, як я можу віддати те, чим не володію?) Їй потрібно було, щоб її батько був більш зрілим емоційно й міг її цього навчити.

Проте на той момент я більше цінував думку батьків інших дітей про мене, ніж розвиток моєї дитини й наші з нею стосунки. Я просто вирішив, що маю рацію: вона повинна ділитися й чинить неправильно, коли цього не робить.

Напевно, я покладав на неї сподівання вищого рівня просто тому, що сам був на нижчому. Я не міг чи не хотів виявляти терплячість і розуміння, тож очікував, що вона віддаватиме іграшки. Намагаючись компенсувати свій недолік, я позичив силу у свого становища та авторитету й змусив її зробити те, чого я вимагав.

Але позичена сила переростає в слабкість. Вона ослаблює позичальника, бо він залежить від зовнішніх факторів, які допомагають йому досягати бажаного. Ослаблює людину, змушену поступитися, затримуючи розвиток незалежного мислення, зростання та внутрішню дисципліну. І врешті-решт підриває стосунки. Співпрацю заступає страх, й обое людей, між якими відбуваються взаємини,

стають більш нестриманими й настороженими.

А що стається, коли джерело позиченої сили – нехай це великі габарити чи фізична сила, становище, авторитет, посвідчення, символи статусу, зовнішність чи колишні досягнення – змінюється або вичахає?

Якби я був більш зрілим, то поклався б на свою власну внутрішню силу – своє розуміння здатності ділитися та зростати й свою здатність любити й піклуватися – і дозволив дочці самій зробити вільний вибір, хоче вона ділитися чи ні. Можливо, спробувавши вмовити її, я звернув би увагу дітей на цікаву гру, зняв би зі своєї дитини весь той емоційний тиск, який на неї чинили. І дізнався б, що діти, щойно вони пізнають відчуття власності, діляться з іншими дуже природно, вільно й спонтанно.

З цієї ситуації я виніс такий урок: є час, щоб повчати, і час, щоб не повчати. Бо коли стосунки напружені й у повітрі висять негативні емоції, спроба повчати часто сприймається як осуд і неприязнь. Але якщо порозмовляти з дитиною сам на сам, тихо, без суперечок, і обговорити цінність щедрості, можна досягти значно більшого. Можливо, емоційна зрілість, необхідна для того, щоб це зробити, була в той час за межами мого рівня терплячості та внутрішнього контролю.

Напевно, людина спершу має навчитися володіти речами, а вже потім – безкорисливо ними ділитися. Багато людей, які віддають знехотя чи відмовляються дарувати й ділитися у шлюбі та родині, можливо, ніколи насправді не знали, що таке володіти собою, власним відчуттям ідентичності та самоповаги. Якщо ми хочемо справді допомогти своїм дітям зростати й розвиватися, потрібно бути достатньо терплячими, щоб дозволити їм пізнати відчуття володіння, а також бути достатньо мудрими, щоб прищепити їм цінність щедрості й самим стати взірцем.

Якою ми проблему бачимо, такою вона і є

Людей інтригує, коли вони бачать, як у житті індивідів, родин та організацій, що базуються на твердих принципах, відбуваються хороші події. Вони захоплюються такою силою особистості й зрілістю, такою родинною єдністю й командною

роботою, такою адаптивною синергійною культурою організації.

І запитання, котре в них одразу виникає, яскраво свідчить про їхню базову парадигму: «Як вам це вдається? Навчіть мене». Насправді ж люди просять: «Дай мені пораду, яка допоможе швидко владнати мою ситуацію, чи рішення, що усуне проблему».

Вони знайдуть людей, які вдовольнять їхні потреби й навчать цих технік. І якийсь нетривалий час навички й техніки нібито працюватимуть. Вони можуть усунути певні косметичні чи гострі проблеми за допомогою соціального аспірину й лейкопластиру.

Але хронічне захворювання, що спричинилося до цих проблем, нікуди не подінеться, і згодом виникнуть нові гострі симптоми. Що більше люди захоплюються методами швидкого розв'язання проблем і зосереджуються на гострих симптомах та болю, то більше цей метод розбурхуватиме саме хронічне захворювання.

Якою ми бачимо проблему, такою вона і є.

Придивімося ще раз уважніше до людських клопотів, які було представлено у вступі до цього розділу, і до потужного впливу мислення за правилами етики особистості.

Я відвідував низку курсів ефективного менеджменту. Я багато очікую від своїх працівників і щосили намагаюся бути з ними приязним і ставитися до них справедливо. Але я не відчуваю ніякої відданості від них. Думаю, якби я захворів і на день лишився вдома, вони більшу частину дня чесали б язиками біля фонтана. Чому я не можу навчити їх бути незалежними й відповідальними – або ж знайти собі таких працівників?

Етика особистості радить мені зробити щось кардинальне – якимось розворушити персонал, кількох звільнити, щоб мої працівники не розслаблялися й цінували те, що мають. Або я міг би замовити якусь програму семінарів на тему мотивації, щоб вони більше дізналися про свої обов'язки. Я навіть міг би взяти на роботу кількох людей, які працювали б краще.

Та, можливо, під цією явно нелояльною поведінкою криються сумніви працівників у тому, що я справді дбаю про їхні інтереси? Чи відчувають вони, що я ставлюся до них, як до неживих предметів? Чи є в цьому зерно правди?

Невже глибоко в душі я бачу їх такими? Можливо, частково проблема в тому, що я не маю тих, хто на мене працює, за людей?

Так багато потрібно зробити. А часу завжди так мало. Я постійно відчуваю тиск і напруження – щодня, сім днів на тиждень. Я відвідував семінари з планування часу й перепробував із півдесятка різних систем планування. Вони трохи допомагали, та я все одно не відчуваю, що живу щасливим, продуктивним, мирним життям, яким хочу жити.

Етика особистості каже, що має бути якесь рішення – якась нова програма чи семінар, що допоможе мені ефективніше впоратися з усіма завданнями.

Та, може, ефективність тут ні до чого? Якщо я встигатиму зробити більше за менший період часу, чи змінить це щось у моєму житті? Чи це просто пришвидшить темп, у якому я реагую на людей та обставини, які начебто контролюють мое життя?

Можливо, мені треба переглянути щось у собі на глибшому, фундаментальному рівні, певну парадигму, яка впливає на моє бачення часу, життя й власної природи?

Мій шлюб вичерпав себе. Ні, ми не сваримося: ми просто більше не кохаємо одне одного. Ми зверталися до сімейного консультанта, перепробували те й се, п'яте й десяте, але того почуття, яке було між нами, схоже, вже не відродити.

Етика особистості каже, що повинна бути якась книжка чи якийсь семінар, з яких люди черпають усі свої почуття, і це допоможе моїй дружині краще мене розуміти. А може, пояснять, що нема сенсу старатися, що лише нові стосунки дадуть мені кохання, якого я потребую.

Та, можливо, справжня проблема – не в дружині? Можливо, це я підживлюю її слабкість і роблю своє життя наслідком того, як зі мною поведуться?

Чи є в мене якась базова парадигма, пов'язана з дружиною, шлюбом, із тим, як я розумію, що таке кохання, яка й спричиняє цю проблему?

Ви бачите, як суттєво парадигми етики особистості впливають на саме наше бачення проблем, а також способи, якими ми намагаємося їх розв'язати?

Помітно це чи ні, багато хто розчаровується в порожніх обіцянках етики особистості. Мандруючи країною й працюючи з організаціями, я бачу, що керівників, які думають про перспективи, витісняють психологія рішучої налаштованості й «мотиваційні» балакуни, яким нічого запропонувати, крім розважальних байок, пересипаних банальностями.

Але людям потрібно щось реальне, їм потрібен процес. Потрібно щось більше, ніж аспірин і пластир. Вони мають розв'язати хронічні базові проблеми й зосередитися на принципах, які дадуть стабільний результат.

Новий рівень мислення

Альберт Ейнштейн зауважив: «Суттєві проблеми, з якими ми стикаємося, не можна розв'язати на тому самому рівні мислення, на якому ми перебували, коли їх створили».

Якщо ми роззирнемося навколо, зазирнемо собі в душу й побачимо ті проблеми, які виникли, поки ми жили й спілкувалися в межах етики особистості, то зрозуміємо, що це глибинні, фундаментальні проблеми, які не можна розв'язати на тому поверховому рівні, на якому їх було створено.

Щоб усунути ці глибоко вкорінені негаразди, нам потрібен новий, глибший рівень мислення – парадигма, заснована на принципах, які точно описують територію ефективного людського життя й взаємин.

Саме про цей новий рівень мислення і йдеться в «7 звичках надзвичайно ефективних людей». Це підхід «зсередини назовні» до особистісної та міжособистісної ефективності, у центрі якого лежать принципи, а в основі – характер.

«Зсередини назовні» означає, що починати людина має із себе самої, з найпотаємнішої частини ества – своїх парадигм, характеру й мотивів.

Цей метод каже: якщо ви хочете бути щасливими в шлюбі, будьте людиною, яка генерує позитивну енергію й уникає негативної замість підживлювати її. Якщо ви хочете, щоб ваша дитина-підліток була привітнішою й легше йшла на контакт, будьте батьками, які більше розуміють, співчують, люблять і підтримують. Якщо ви хочете мати більше свободи й самостійності на роботі, будьте відповідальнішим, кориснішим працівником, який більше віддається своїй справі. Якщо хочете, щоб вам довіряли, будьте гідними довіри. Якщо хочете мати другорядну велич визнання таланту, зосередьтеся на першорядній величці характеру.

Метод «зсередини назовні» проголошує, що приватні перемоги мають більшу вагу, ніж привселюдні, що давати обіцянки собі й виконувати їх треба навчитися раніше, ніж давати й виконувати обіцянки іншим. Марно думати, що особистість важливіша за характер, і намагатися покращити стосунки з людьми, поки людина не вдосконалить саму себе.

«Зсередини назовні» – це тривалий процес оновлення, що ґрунтується на природних законах, які керують зростанням і поступом людини. Шлях до прогресу вищих форм відповідальної незалежності та взаємозалежності пролягає спіральною драбиною зростання.

Я мав можливість працювати з багатьма людьми – чудовими, обдарованими, які справді прагнуть щастя й успіху в житті, людьми, які шукають, людьми, які дуже потребують покращень. Я працював із керівниками бізнес-структур, студентами, церковними та суспільними групами, родинами та подружжями. І за всі роки свого досвіду жодного разу не бачив, щоб надійне розв'язання проблеми, тривале щастя й успіх прийшли до когось ззовні.

Натомість я бачив багато нещасливих людей, які послуговувалися парадигмою «ззовні всередину», людей, що почувалися жертвами й скаржилися на брак

незалежності, зациклювалися на вадах інших людей та обставинах, які, на їхню думку, були винні в їхній стагнації. Я бачив нещасливі подружжя, у яких кожен хотів, щоб змінився партнер, розповідав про «гріхи» чоловіка/дружини, намагався перекроїти іншого. Я бачив дискусії з організації праці, у ході яких люди витрачали надзвичайно багато часу, намагаючись прийняти закони, які змушували б усіх діяти так, ніби підстави для довіри справді існують.

Ми з родиною жили в трьох із «найгарячіших» точок земної кулі – ПАР, Ізраїлі та Ірландії. Я вважаю, що джерелом нескінченних проблем у цих країнах є домінуюча соціальна парадигма «зовні всередину». Кожна група учасників конфліктів вважає, що проблема лежить «зовні» і якщо «вони» (тобто супротивники) капітулюють чи взагалі зненацька перестануть існувати, проблему буде усунено.

«Зсередини назовні» для більшості людей – це суттєва зміна парадигми, здебільшого через потужний вплив середовища й поточної соціальної парадигми етики особистості.

Однак на підставі свого власного досвіду – як особистого, так і робочого (а працював я з тисячами людей) – і ретельного вивчення успішних індивідів і суспільств, які лишили свій відбиток в історії, можу сказати: я переконаний, що багато тих принципів, про які йдеться в «7 звичках», уже притаманні нам, вони існують у надрах нашої свідомості й здорового глузду. Щоб розпізнати й розвинути їх, а надалі застосовувати в боротьбі зі своїми глибинними негараздами, ми маємо мислити інакше, перевести свої парадигми на новий, глибший рівень – «зсередини назовні».

Якщо ми чесно намагатимемося зрозуміти й інтегрувати ці принципи у своє життя, то я певен, що в процесі не раз пересвідчимось в істинності слів Т. С. Еліота: «Ми не повинні припиняти пошуки самих себе. А наприкінці ми прибудемо туди, звідки почали, і подивимось на все новими очима».

7 звичок: загальний огляд

Ми – це те, що ми робимо постійно.

А отже, майстерність – це не дія, а звичка.

Аристотель

У своїй основі наш характер складається з наших звичок. Як то кажуть: «Посій думку – пожнеш дію, посій дію – пожнеш звичку, посій звичку – пожнеш характер, посій характер – пожнеш долю».

Звички – потужні чинники нашого життя. Оскільки це послідовні, часто неусвідомлені взірці, вони постійно, щодня свідчать про наш характер і породжують ефективність... чи неефективність наших дій.

Як одного разу сказав великий педагог Горас Манн: «Звички – мов кабель. Ми щодня намотуємо по жилі, і невдовзі його вже не можна переламати». Особисто я не згоден з останньою частиною його твердження. Я знаю, що їх можна переламати. Звичок можна навчитися, від них можна відмовитися. Однак ще я знаю, що це не швидко робиться. Для цього потрібен тривалий процес і колосальне завзяття.

Ті з нас, хто спостерігав за польотом «Аполлона-11» на Місяць, зачаровано стежили, як перші люди крокували поверхнею Місяця й повернулися на Землю. Захоплені епітети, такі як «фантастично» й «неймовірно», не здатні були описати події тих насичених днів. Та щоб дістатися до Місяця, тим астронавтам довелося буквально відірватися від Землі, яка втримувала їх своїм колосальним тяжінням. За перші кілька хвилин, перші кілька миль після зльоту вони витратили більше енергії, ніж за наступні кілька днів, і півмільйона миль.

Звички також мають колосальну силу тяжіння – більшу, ніж усвідомлюють чи визнають більшість людей. Для того щоб відмовитися від глибоко вкорінених прищипань, таких як зволікання з роботою, нетерплячість, критиканство чи егоїзм, що порушують базові принципи людської ефективності, потрібно щось більше, ніж трохи сили волі й кілька незначних змін у житті. «Зліт» вимагає надзвичайних зусиль, проте щойно ми подолаємо силу тяжіння, наша свобода

набуде геть іншого виміру.

Як і будь-яка сила природи, тяжіння може працювати на нас чи проти нас. Сила тяжіння деяких наших звичок може заважати нам дістатися туди, де ми хочемо опинитися, досягти бажаного результату. Однак та сама сила тяжіння утримує наш світ від розпаду, а планети – на орбітах, підтримує порядок у Всесвіті. Це могутня сила, і якщо нею скористатися з розумом, то за допомогою сили звички ми зможемо налагодити й упорядкувати своє життя, щоб зробити його максимально ефективним.

## Визначення звичок

У цій книжці ми будемо визначати звичку як поєднання знань, уміння й бажання.

Знання – це теоретична парадигма, предмет і причина щось робити. Уміння – спосіб робити. А бажання – це мотивація, прагнення робити. Щоб якийсь учинок у нашому житті перетворився на звичку, потрібні всі три складові.

Можливо, мені не надто добре вдається спілкуватися з колегами, дружиною чи дітьми, бо я постійно розповідаю їм, що я думаю, а сам ніколи їх не слухаю. Якщо я не поцікавлюся правильними принципами людської інтеракції, я можу так ніколи й не дізнатися, що потрібно слухати.

Навіть якщо я знаю, що для ефективної взаємодії з іншими людьми їх потрібно слухати, можливо, я не вмю цього робити, не знаю, як уважно слухати іншу людину.

Та знати, що я маю слухати й знати, як це робиться, недостатньо. Якщо я не хочу слухати, якщо не маю такого бажання, то це не стане моєю звичкою. Набути звички можна, лише працюючи в усіх трьох напрямках.

Зміна буття/бачення – це вертикальний процес. Буття змінює бачення, яке, у свою чергу, змінює буття, і так далі, поки ми рухаємося висхідною спіраллю розвитку. Набуваючи знань, умінь і бажань, ми можемо прорватися на нові рівні особистісної та міжосо-бистісної ефективності, бо прощаємося зі старими

парадигмами, які могли роками породжувати псевдовпевненість.

Іноді цей процес буває болісним. Це зміни, для яких потрібна мотивація у вигляді високої мети, готовності пожертвувати тим, що, на вашу думку, вам потрібно тепер, заради того, що буде потрібно вам пізніше. Однак цей процес урешті-решт веде до щастя, «мети й призначення нашого існування». Щастя можна визначити (принаймні частково) як плід бажання й змоги пожертвувати нинішніми потребами заради майбутніх.

## ЕФЕКТИВНІ ЗВИЧКИ

Засвоєні принципи та взірці поведінки

Континуум зрілості

7 звичок – не набір окремих чи часткових формул підбадьорювання. Перебуваючи в гармонії з природними законами зростання, вони надають поетапний, послідовний, високо інтегрований підхід до розвитку особистісної та міжособистісної ефективності. Вони допомагають нам поступово просуватися континуумом зрілості від залежності через незалежність до взаємозалежності.

Усі ми народжуємося немовлятами, цілковито залежними від інших. Нас скеровують, годують і забезпечують усім необхідним інші люди. Без цього піклування ми прожили б лише кілька годин чи (щонайбільше) кілька днів.

Відтак поступово – упродовж місяців і років – ми набуваємо дедалі більшої незалежності (тілесної, розумової, емоційної та фінансової), аж поки не здобуваємо здатності самотійно про себе дбати, керуватися своїми бажаннями та покладатися на власні сили.

Зростаючи й стаючи зрілими, ми дізнаємося, що все в природі взаємопов'язано, що існує екосистема, яка керує всією природою, зокрема суспільством. Нам стає зрозуміло, що в найвищих сферах нашої природи велику роль відіграють наші стосунки з іншими людьми, що людські життя теж взаємозалежні.

Наше зростання від дитинства до зрілості відбувається відповідно до природного закону. І в зростання є багато вимірів. Наприклад, якщо людина досягає повної фізичної зрілості, це ще не гарантує одночасного досягнення душевної чи розумової зрілості. З іншого боку, фізична залежність людини не обов'язково означає, що людина розумово чи душевно незріла.

У континуумі зрілості залежність – це ти-парадигма: ти про мене піклуєшся, ти не підводиш мене, ти підвів (підвела мене), я звинувачую тебе в результатах.

Незалежність – це я-парадигма: я зможу, я відповідальний/відповідальна, я покладаюся на себе, я можу обирати.

Взаємозалежність – це ми-парадигма. Ми зможемо, ми можемо співпрацювати, ми можемо поєднати свої таланти й здібності, щоб разом зробити щось грандіозне.

Залежним людям потрібні інші, щоб отримати те, що вони хочуть. Незалежні можуть домогтися свого власними зусиллями. А взаємозалежні поєднують свої зусилля, щоб досягти найбільшого успіху.

Якби я був фізично залежним, – паралізованим, чи інвалідом, чи неповносправним в інший спосіб, – я потребував би, щоб ви мені допомагали. Якби я був емоційно залежним, моя самоповага і впевненість у собі залежали б від вашої про мене думки. Якби я вам не подобався, це була б катастрофа. Якби я був залежний розумово, то розраховував би на те, щоб ви думали за мене, обмірковували ті труднощі й проблеми, з якими я стикаюся в житті.

Як незалежна людина, я міг би впоратися з усім цим самотужки. Сам думав би, розмірковував, переходив від одного рівня абстракції до іншого. Я міг би мислити творчо й аналітично, а також впорядковувати й висловлювати свої думки таким чином, щоб їх розуміли. Емоційно я теж оцінював би себе сам. Я керувався б власними бажаннями. Моя самоповага не залежала б від того, чи я комусь подобаюся та чи добре до мене ставляться.

Очевидно, що незалежність – це набагато більш зрілий стан, ніж залежність. Незалежність сама по собі є великим досягненням для людини. Великим, та не найбільшим.

Однак сучасна соціальна парадигма возвеличує незалежність. Це загальноновизнана мета багатьох індивідів і суспільних рухів. Багато книжок, присвячених самовдосконаленню, зводять незалежність на п'єдестал так, неначе спілкування, командна робота й співпраця є менш цінними.

Проте значною мірою наша нинішня зацікненість на незалежності є реакцією на залежність: на те, щоб інші контролювали нас, обмежували нас, використовували й маніпулювали нами.

Малозрозуміле поняття взаємозалежності багатьом відгонить залежністю, а тому ми бачимо, як люди (часто з егоїстичних міркувань), розривають шлюби, кидають своїх дітей і зрікаються будь-якої суспільної відповідальності – усе в ім'я незалежності.

Реакція, яка призводить до того, що люди «скидають кайдани», стають «вільними», «самостверджуються» й «живуть для себе», часто оголює більш фундаментальні залежності, від яких годі втекти, бо вони не зовнішні, а внутрішні – наприклад, у випадку, коли ми дозволяємо іншим зіпсувати нам емоційне життя чи відчуваємо себе жертвами людей та обставин, над якими ми не владні.

Безперечно, зміна обставин може бути для нас вкрай необхідною. Та проблема залежності пов'язана з особистою зрілістю, для якої обставини відіграють мізерно малу роль. Навіть за сприятливих обставин незрілість і залежність часто домінують.

Справжня незалежність характеру дає нам силу діяти самим, а не дозволяти іншим вчиняти над нами якісь дії. Вона звільняє нас від залежності щодо обставин та інших людей і, авжеж, є цінною метою. Проте для успішного життя ця мета – не найвища.

Незалежне мислення саме по собі не пасує до реальності взаємозв'язку. Незалежні люди, які не володіють умінням мислити взаємозалежно, можуть бути

хорошими працівниками-індивідуалістами, та з них не вийде хороших керівників чи командних гравців. Вони не послуговуються парадигмою взаємозв'язку, необхідною для того, щоб бути успішними в шлюбі, родині чи на роботі.

За своєю природою життя надзвичайно взаємозалежне. Намагатися досягти максимальної ефективності за допомогою незалежності – це те саме, що грати в теніс ключкою для гольфу, тобто знаряддям, яке не відповідає реальності.

Взаємозалежність – це значно більш зріле й прогресивне поняття. Якщо я буду фізично взаємозалежним, це означатиме, що я повносправний і покладаюся на свої сили, але я розумію, що ми з вами, працюючи разом, можемо досягти значно більшого, ніж я міг би досягнути сам, хай навіть працюючи на межі можливостей. Якщо я буду емоційно взаємозалежним, то матиму велику повагу до себе, проте також визнаватиму, що потребую любові: дарувати й здобувати любов у дар від інших людей. Якщо я буду інтелектуально взаємозалежним, то розумітиму, що мені потрібно поєднувати найкращі ідеї інших людей зі своїми.

Як людина взаємозалежна, я можу ділитися ресурсами своєї душі, мої дії будуть сповнені глибокого змісту, і я матиму доступ до величезних ресурсів і потенціалу інших людей.

Взаємозалежність – це вибір, доступний лише незалежним людям. Залежні не можуть за бажанням стати незалежними: для цього їм бракує сили характеру, вони недостатньо належать самі собі.

Ось чому ЗВИЧКИ 1, 2 і 3, про які йтиметься в наступних розділах, пов'язані з мистецтвом володіти собою. Вони дають людині змогу просуватися від залежності до незалежності. Це «приватні перемоги», квінтесенція зміцнення характеру. Приватні перемоги передують публічним. Цей процес не можна повернути назад так само, як не можна зібрати врожай до того, як засієш поле. Він іде зсередини назовні.

Ставши по-справжньому незалежними, ви отримуєте фундамент для ефективної взаємозалежності. У вас є база характеру, від якої ви можете відштовхуватися, щоб працювати над більш персонально орієнтованими «публічними перемогами» командної роботи, співпраці та спілкування у ЗВИЧКАХ 4, 5 і 6.

Це не означає, що вам потрібно досягти досконалості у ЗВИЧКАХ 1, 2 і 3, перш ніж переходити до ЗВИЧОК 4, 5 і 6. Розуміння послідовності допоможе вам ефективніше керувати своїм зростанням, але я не пропоную вам перебувати кілька років в ізоляції, поки ви повністю розвинете в собі ЗВИЧКИ 1, 2 і 3.

Як частина взаємозалежного світу, ви маєте контактувати з цим світом щоденно. Проте гострі проблеми цього світу можуть затьмарити хронічні негаразди з характером. Розуміння того, як ваша сутність впливає на кожну взаємозалежну інтеракцію, допоможе вам скеровувати зусилля послідовно, у гармонії з природними законами зростання.

ЗВИЧКА 7 – це оновлення, регулярне, збалансоване оновлення чотирьох базових вимірів життя. Вона поєднує в собі всі інші звички. Це звичка постійного вдосконалення, що створює висхідну спіраль зростання, яка підніматиме вас на нові рівні розуміння й проживання кожної звички.

Схема на цій сторінці показує послідовність і взаємозв'язок між 7 звичками. У книжці ми будемо постійно звертатися до неї, розглядаючи послідовний зв'язок між звичками та їх синергією (контактуючи одна з одною, вони витворюють виразно нові форми, що лише додає їм цінності). Кожне поняття чи звичку ми будемо виділяти на початку присвячених їм розділів.

## ПАРАДИГМА 7 ЗВИЧОК

### Визначення ефективності

7 звичок – це звички ефективності. Позаяк вони базуються на принципах, то дають максимально можливу користь протягом тривалого часу. Вони стають основою характеру людини, поєднуючись у потужний центр правильних карт, за допомогою якого індивід може ефективно розв'язувати проблеми, мати максимум можливостей і безперервно навчатися та інтегрувати інші принципи у висхідній спіралі зростання.

Також ці звички гарантують ефективність, бо базуються на парадигмі ефективності, що гармоніює з природним законом – принципом, який я називаю «баланс П/ПМ», об котрий спотикається багато людей. Цей принцип легко зрозуміти, якщо ми згадаємо байку Езопа про гуску, котра знесла золоте яйце.

Це байка про бідного селянина, який одного дня знайшов у гнізді своєї улюбленої гуски блискуче золоте яйце. Спочатку він подумав, що це якийсь фокус. Хотів було викинути яйце, та потім передумав і відніс його ювеліру.

Виявилось, що яйце – зі щирого золота! Селянин не міг повірити своєму щастю. Наступного дня, коли гуска знову знесла золоте яйце, очі в нього знову полізли на лоба. Щоранку він прокидався, мчав до гнізда й знаходив там нове золоте яйце. Він став казково багатим, усе складалося надто добре, щоб бути правдою.

Та разом із багатством прийшли зажерливість і нетерплячість. Не бажаючи чекати день за днем на золоті яйця, фермер вирішив зарізати гуску й здобути кілька яєць одразу. Та коли він розрізав гуску, то побачив, що яєць усередині нема, жодного. Селянин власноруч убив гуску, яка несла золоті яйця.

Я вважаю, що в цій байці закладено природний закон, принцип – базове визначення ефективності. Більшість людей бачать ефективність крізь парадигму «золотого яйця»: що більше ти виробляєш, що більше робиш, то вища ефективність твоєї діяльності.

Проте, як показує байка, справжня ефективність – це поєднання двох явищ: продукту виробництва («золоті яйця») і виробничої потужності, чи здатності виробляти («гуска»).

Якщо найбільшу увагу у своєму житті ви приділятимете «золотим яйцям» і зневажите «гуску», то невдовзі залишитеся без того, що дає вам «золоті яйця». З іншого ж боку, якщо дбатимете лише про «гуску», а «золоті яйця» не матимуть для вас жодної цінності, то ризикуєте залишитися без засобів для існування й не зможете прогодувати ні себе, ні «гуску».

Ефективність полягає в рівновазі, яку я називаю «балансом П/ПМ», де «П» означає продуктивність у досягненні бажаного результату (у байці – золотих яєць), а «ПМ» – продуктивні можливості, здатність чи актив, який дає «золоті

яйця».

## Три види активів

Загалом активи поділяються на три різновиди: матеріальні, фінансові й людські. Розгляньмо кожен із них.

Кілька років тому я придбав матеріальний актив – електричну газонокосарку. Я користувався нею досить часто, але нічого не робив для того, щоб підтримувати її в належному стані. Косарка пропрацювала два сезони й почала давати збої. Коли я спробував повернути її до життя: полагодити й нагострити, – то виявилось, що двигун втратив понад половину своєї потужності. Він був уже ні до чого не придатний.

Якби я інвестував у ПМ (подбав про збереження й технічне обслуговування активу), то міг би й досі тішитися П – підстриженим газоном. А так мені довелося витратити набагато більше часу й грошей, щоб замінити косарку, ніж я витратив би, якби підтримував старий апарат у належному стані. Це було просто неефективно.

Прагнучи швидкого результату чи прибутку, ми доволі часто нищимо цінний матеріальний актив – машину, комп'ютер, пральну машину чи сушарку, навіть свій організм і довкілля. Підтримання рівноваги між П і ПМ допомагає здобути разюче відмінні результати ефективного використання матеріальних активів.

Цей баланс також дуже впливає на ефективне використання фінансових активів. Як часто люди плутають капітал із процентами? Вам коли-небудь доводилося забирати частину з капіталу, щоб покращити собі життя, отримати більше «золотих яєць»? Зменшення капіталу веде до зниження спроможності давати проценти (дохід). А врізаний капітал має тенденцію меншати й меншати, аж поки не припинить забезпечувати навіть базові потреби.

Наш найголовніший фінансовий актив – це здатність заробляти. Якщо не будемо постійно інвестувати в покращення наших власних ПМ, ми надзвичайно звузимо власні горизонти вибору. У нас не буде виходу з поточної ситуації: страх перед

корпорацією чи думкою шефа про нас робитиме нас економічно залежними й занадто обережними. Знову ж таки, це просто неефективно.

У сфері людських активів баланс П/ПМ так само фундаментальний, проте ще більш важливий, бо люди контролюють матеріальні й фінансові активи.

Коли обое в подружжі дбають про те, щоб отримувати «золоті яйця», тобто вигоду, ніж про збереження стосунків, які уможливають отримання цієї користі, то часто стають байдужими та неуважними, забуваючи про маленькі вияви уваги й любові, такі важливі для міцних стосунків. Вони починають застосовувати важелі контролю, щоб маніпулювати одне одним, думають лише про себе, виправдовують власні дії та шукають доказів, щоб довести, що інший помиляється. Кохання, яскравість почуттів, ніжність і природність відходять на другий план. «Гуска» з кожним днем хирляє.

А як щодо стосунків батьків із дітьми? Поки діти маленькі, вони дуже залежні, дуже вразливі. Дуже легко забути про роботу над ПМ: навчання, спілкування, налагодження душевного зв'язку, вислуховування. Дуже легко використовувати дитину для своїх потреб, маніпулювати, отримувати те, що вам потрібно, так, як вам цього хочеться, – і негайно! Ви старший, розумніший, і ви маєте рацію! То чому б не вказувати дітям, що робити? Якщо це необхідно, кричати на них, залякувати, наполягати на своєму.

Або ви можете ім в усьому потурати. Можете обрати «золоте яйце» популярності, догоджати ім, усе дозволяти. Тоді вони виростуть «без гальм», не матимуть жодного відчуття стандартів й очікувань, не знаючи, що таке обов'язок бути дисциплінованими чи відповідальними.

У будь-якому випадку (авторитарності чи вседозволеності) ви маєте мислення за принципом «золотого яйця». Ви хочете, щоб усе було по-вашому, або вам хочеться подобатися. Але що тимчасом відбувається з «гускою»? Яке відчуття відповідальності, самодисципліни, яку впевненість у власній спроможності приймати правильні рішення чи досягати важливих цілей у житті матиме ваша дитина за кілька років? А що буде з вашими стосунками? Коли дитина вступить у цю бурхливу підліткову пору, переживатиме кризу ідентичності, чи знатиме вона, що ви вислухаєте її, не осуджуючи, що вам справді не байдуже до неї як до особистості, що вам можна довіряти, хай там що? Чи будуть ваші стосунки досить міцними, щоб ви змогли до неї достукатися, поспілкуватися, якимось уплинути?

Уявіть таку ситуацію: ви хочете, щоб у вашій дочки в кімнаті був порядок. Це П – продуктивність, отримання «золотого яйця». І уявіть: ви хочете, щоб вона наводила лад у кімнаті. Це ПМ – продуктивна можливість. Ваша дочка – це «гуска», актив, який виробляє «золоте яйце».

Якщо П і ПМ перебувають у рівновазі, вона прибиратиме в кімнаті охоче, без нагадувань, бо знає свої обов'язки й достатньо дисциплінована, щоб їх виконувати. Вона – цінний актив, «гуска», яка несе «золоті яйця».

Якщо в центрі вашої парадигми стоїть продуктивність (наведення ладу в кімнаті), ви бурчатимете на доньку, поки вона цього не зробить. Можливо, ви навіть схилитимете її до цього криком чи погрозами, і в гонитві за «золотим яйцем» не помітите, що «гусці» від цього погано.

Хочу поділитися з вами цікавим досвідом ПМ, який я отримав з однією зі своїх доньок. Ми планували спільний вечір (я дуже люблю ці вечори, регулярно проводжу їх з усіма своїми дітьми, й очікування вечора не менш приємне, ніж його настання).

Тож я підійшов до доньки й сказав:

– Доню, сьогодні твій вечір. Що б ти хотіла зробити?

– Та нічого, тату, – відповіла вона.

– Ні, правда, – наполягав я. – Чого б тобі хотілося?

– Ну, – нарешті сказала вона. – Тобі не захочеться робити те, чого я хочу.

– Доню, – не здавався я. – Я хочу, щоб ми зробили це разом. Хай там що, це твій вибір.

– Я хочу піти на «Зоряні війни», – зізналася дочка. – Але я знаю, що вони тобі не подобаються. Минулого разу ти все кіно проспав. Ти не любиш фантастичних фільмів. Тому краще не треба.

- Ні, сонечко, якщо тобі цього хочеться, я піду з тобою.

- Тату, не заморочуйся. Не обов'язково ж нам проводити ці вечори разом. - Вона замовкла, а тоді додала: - Але знаєш, чому тобі не подобаються «Зоряні війни»? Тому, що ти не розумієш філософію й підготовку лицаря джедая.

- Що?

- Оте, про що ти розповідаєш на своїх заняттях, тату, - це і є елементи підготовки лицаря джедая.

- Справді? Ану ходімо на «Зоряні війни»!

І ми пішли в кіно. Дочка сиділа поруч і задавала мені парадигму. Я став її студентом, її учнем. Це було щось неймовірне. Крізь призму нової парадигми я розумів, як філософія підготовки джедаїв за різних обставин проявляється в усій повноті.

Той досвід не був запланованим П-досвідом: волею щасливого випадку то був результат мого вкладення в ПМ. Ми обое відчули велике задоволення, і наш душевний зв'язок став лише міцнішим. Проте, годуючи «гуску» (наші стосунки) добрим кормом, ми отримали й «золоті яйця».

## Організаційні ПМ

Один з надзвичайно цінних аспектів будь-якого правильного принципу полягає в тому, що його можна застосовувати в найширшому спектрі обставин і він завжди буде дієвим. У книжці, яку ви читаєте, я розповідатиму про те, як ці принципи можна застосовувати до організацій (із сім'ями включно) та індивідів.

Коли люди нехтують балансом П/ПМ, використовуючи матеріальні активи організацій, вони знижують організаційну ефективність і часто залишають іншим напівздохлу «гуску».

Наприклад, чоловік, який відповідає за матеріальний актив (такий, як верстат), хоче справити враження на своє начальство. Компанія швидко росте, і є можливість стрімко просунути кар'єрною драбиною. Тому чоловік витискає з верстата оптимальну потужність: жодних простоїв, ніякого технічного обслуговування. Рівні виробництва феноменальні, витрати знижено, прибутки злітають до небес. Невдовзі чоловік отримує підвищення. «Золоті яйця»!

Та уявіть, що ви його наступник на посаді. Ви успадкуєте дуже хвору «гуску»: проіржавілий верстат, який от-от зламається. Ви багато часу й зусиль згаєте на ремонт. Витрати стрімко зростуть, дохід різко впаде. А на кого посиплються шишки за втрату «золотих яєць»? На вас. Ваш попередник знищив актив, проте бухгалтерія доповіла лише про рівень виробництва, витрати й доходи.

Особливої ваги баланс П/ПМ набуває, коли йдеться про людські активи організації – клієнтів і працівників.

Я знаю один ресторан, де подавали смачнющий суп-пюре з молюсків. Щодня в обід там ніде було яблуку впасти. Потім ресторан продали, і новий власник захотів мати побільше «золотих яєць» – вирішив розбавляти суп водою. Близько місяця витрати були невеликими, а прибутки – постійними, і дохід зростав. Але мало-помалу відвідувачів поменшало. Довіру було втрачено, і бізнес зійшов нанівець. Новий власник відчайдушно намагався відновити колишній рівень, проте він знехтував відвідувачами, їхньою довірою і втратив актив лояльності клієнтів. Не було більше «гуски», яка несла «золоті яйця».

Є організації, котрі багато говорять про клієнтів, але цілковито нехтують людьми, які працюють із клієнтами, – своїми працівниками. Принцип ПМ проголошує: ставтеся до працівників так, як, на вашу думку, вони мали б ставитися до ваших найкращих клієнтів.

Ви можете купити руки людини, та не купите душі. А ентузіазм і відданість там, де душа. Ви можете купити спину працівника, та не купите його розуму. А це осердя його творчості, майстерності, винахідливості.

Робота над ПМ – це ставлення до працівників, як до добровольців (так само, як ви ставитеся до клієнтів – як до добровольців), бо фактично такими вони і є. Вони добровільно надають вам найкраще – свій розум і душу.

Одного разу в моїй групі хтось запитав:

– Як організувати ледачих та некомпетентних працівників?

І один чоловік відповів:

– Кинути в них ручною гранатою!

Кілька присутніх розсміялися з цього жарту керівника-«мачо», який явно послуговувався підходом «працюй як слід або вимітайся».

Але інший член групи поцікавився:

– Хто позбирає шматки?

– А шматків не буде.

– То чому б вам не вчинити так само зі своїми покупцями? – відповів йому інший чоловік. – Просто скажіть: «Слухайте, якщо ви не збираєтеся купувати, то чешіть звідси».

– З покупцями так не можна, – відповів йому «мачо».

– А чому ж тоді з працівниками можна?

– Бо вони на мене працюють.

– Ясно. Ваші працівники вам віддані? Вони старанно працюють? Як у вас із плінністю кадрів?

– Ви жартуете? Та хіба тепер можна знайти нормальних людей? Плінність шалена, забагато прогулюють, примудряються ще десь працювати. Та людям по цимбалах їхня робота.

Така зосередженість на «золотих яйцях» (настанова, парадигма) геть не підходить для того, щоб вивільнити могутню енергію розуму й душі іншої людини. Здобути результат у короткі терміни важливо, проте це не найважливіше.

Ефективність полягає в балансі. Надмірна увага до П призводить до підірваного здоров'я, зношених механізмів, спустошених банківських рахунків і розірваних стосунків. Приклад надмірної уваги до ПМ – це людина, яка бігає по три-чотири години на день і вихваляється, що це додає їй десять років життя, не усвідомлюючи, що ці десять років вона проводить на бігу. Чи людина, яка все життя навчається, ніколи нічого не робить, живе з чужих «золотих яєць» – синдром вічного студента.

Підтримувати баланс П/ПМ, рівновагу між «золотими яйцями» (продуктивністю) і здоров'ям та добробутом «гуски» (продуктивними можливостями) часто досить важко. Та, на мою думку, це квінтесенція ефективності. Це зрівноважує короткотермінову перспективу з довготерміною. Узгоджує бажання мати гарні оцінки із сумлінним навчанням, щоб здобути освіту. Зрівноважує бажання мати прибрану кімнату й налагоджування стосунків, у яких дитина відчуватиме свій обов'язок прибирати – енергійно, охоче, без на г л я д у.

Ви можете побачити, як цей принцип справджується й у вашому житті: коли ви працюєте не лише вдень, а й уночі, щоб здобути побільше «золотих яєць», і це неминуче призводить до хвороби й виснаження, повної неспроможності заробляти. Геть інша річ, коли ви як слід виспитесь вночі й прокинетесь з готовністю плідно працювати весь день.

Це також очевидно, коли ви гнете свою лінію в стосунках і відчуваєте якусь порожнечу. А коли справді приділяєте стосункам увагу, відчуваєте бажання й спроможність працювати над ними разом, спілкуватися, то все разюче змінюється.

Баланс П/ПМ – це квінтесенція ефективності. Його цінність підтверджується в кожній сфері життя. Ми можемо приймати його чи заперечувати, але він існує. Це маяк. Це визначення й парадигма ефективності, на якій базуються 7 звичок, описаних у книжці.

Як користуватися цією книжкою

Перш ніж почати роботу над 7 звичками надзвичайно ефективних людей, пропоную вам дві зміни парадигми, які суттєво підвищать цінність інформації, що її ви візьмете з цього матеріалу.

По-перше, я раджу вам не «дивитися» на цей матеріал, як на книжку, яку можна прочитати один раз і поставити на полицю.

Для відчуття цілісності ви можете прочитати її один раз від початку до кінця. Але цей матеріал призначено для того, щоб супроводжувати вас у тривалому процесі змінення й зростання. Це покрокові інструкції та пропозиції щодо застосування наприкінці кожного розділу, присвяченого кожній звичці, щоб ви могли навчатися й мірою готовності зосереджуватися на окремій звичці.

Переходячи на нові, вищі рівні розуміння й застосування, ви можете повертатися до принципів, які містить кожна звичка, і працювати над тим, щоб розширити свої знання, навички й бажання.

По-друге, я пропоную вам змінити парадигму власної дотичності до цього матеріалу: від ролі учня перейдіть до ролі вчителя. Послуговуючись методом «зсередини назовні», читайте книжку з думкою про те, що за дві доби після прочитання будете комусь її переповідати чи ділитися враженнями.

Наприклад, якби ви знали, що через два дні будете розповідати комусь про принципи балансу П/ПМ, то чи стали б ви читати якимось інакше? Спробуйте зробити це тепер, коли читатимете останню частину цього розділу. Читайте її так, ніби вам потрібно переповісти її чоловікові (дружині), дитині, колезі чи другові сьогодні чи завтра, поки матеріал ще свіжий у пам'яті, і помітите різницю у своєму розумовому та емоційному стані.

Я гарантую: якщо ви так поставитеся до матеріалу, викладеного в кожному з наступних розділів, то не лише краще запам'ятаєте прочитане, а й розширите свої горизонти; ваше розуміння поглибиться, а мотивація застосовувати матеріал зросте.

Крім того, коли ви будете відкрито й правдиво переповідати людям те, про що дізналися, то з подивом побачите, що негативні ярлики чи ставлення до вас із боку інших потроху зникають. Ті, кого ви навчатимете, побачать, що ви змінюєтеся, ростете, і в них буде більше бажання допомагати й підтримувати вас у вашій праці. І можливо, ви разом станете інтегрувати 7 звичок у своє життя.

Чого можна очікувати

Загалом, як відзначила Мерилін Фергюсон: «Нікого не можна примусити змінитися. Кожен із нас охороняє браму змін, яка відчиняється лише зсередини. Браму ж іншого ми відчинити не зможемо – ні аргументами розуму, ні засобами почуттів».

Якщо ви вирішите відчинити свою «браму змін», щоб справді зрозуміти й втілити в життя принципи, описані в «7 звичках», то я цілком певен, що станеться декілька позитивних подій.

По-перше, ваш поступ буде еволюційним, але сукупний ефект – революційним. Чи ви не погодитеся, що принцип балансу П/ПМ, запроваджений у життя на сто відсотків, цілковито змінює більшість індивідів та організацій?

Сукупний ефект відчиненої «брами змін» для перших трьох звичок (звичок приватної перемоги) полягатиме в тому, що зросте ваша впевненість у собі. Ви більше дізнаєтеся про себе – свою природу, глибинні цінності й унікальну можливість чогось досягти й зробити свій внесок. Ви почнете жити в злагоді зі своїми цінностями, і ваше відчуття ідентичності, цілісності, самоконтролю й цілеспрямованості наповнить вас радістю і спокоєм. Ви будете оцінювати себе за власними мірками, а не керуватися чужою думкою про вас чи порівнювати себе з іншими. «Не такий» і «такий» не матимуть жодної ваги порівняно з відкриттям себе.

За іронією, що менше ви перейматиметеся думкою інших про вас, то більше вас цікавитиме, що інші думають про себе і свій внутрішній світ, зокрема про їхні стосунки з вами. Ви перестанете будувати своє емоційне життя на слабкостях інших людей. Крім того, ви побачите, що змінюватися легше й приємніше тому, що існує якесь глибинне ядро, котре ніколи не змінюється.

Відкриваючи свій розум і душу наступним трьом звичкам, – звичкам публічної перемоги, – ви знайдете в собі та реалізуєте й бажання, і сили для того, щоб відновити важливі стосунки, які зійшли нанівець чи навіть припинили існувати. А хороші стосунки покращаться, стануть міцнішими, у них з'являться елементи творчості й пригод.

**ЗВИЧКА 7**, якщо її належно засвоїти, оновить перші шість і зробить вас по-справжньому незалежними й готовими до ефективної взаємозалежності. Завдяки їй ви зможете заряджатися енергією.

Хоч би якою була ваша нинішня ситуація, запевняю вас: ваші звички й ви самі – не одне й те саме. Ви можете позбутися старих програм поведінки невдахи, замінивши їх на нові звички ефективності, щастя й стосунків, що базуються на довірі.

Зі щирою турботою я запрошую вас відчинити свою «браму змін і поступу», коли будете вивчати ці звички. Будьте терплячі й поблажливі до себе. Розвиток особистості – річ делікатна, це священна земля. Кращого внеску в життя годі й сподіватися.

Авжеж, це не швидкий процес. Але запевняю вас: ви відчуєте всі плюси, і винагорода буде вартою очікування. Як сказав Томас Пейн: «Те, що ми здобуваємо легко, має для нас невелику цінність. Лише висока ціна здобутого змушує нас його належно цінувати. Небеса знають, як призначати своїм товарам належну ціну».

Частина друга

Приватна перемога

## Звичка 1

Будь проактивним

Принципи особистого бачення

Немає нічого обнадійливішого, ніж безсумнівна здатність людини свідомим зусиллям ушляхетнити своє життя.

Генрі Девід Торо

Читаючи цю книжку, спробуйте поглянути на себе збоку. Спроектуйте свою свідомість у горішній куток кімнати й побачте внутрішнім зором себе над книжкою. Чи можете ви подивитися на себе, як на іншу людину?

А тепер спробуйте дещо інше. Як щодо настрою, у якому ви перебуваєте? Ви можете його визначити? Що ви відчуваєте? Як би ви описали свій нинішній стан свідомості?

Замисліться на хвилину над тим, як працює ваш розум. Чи швидкі його реакції? Чи відчуваєте ви, що розриваєтеся між цією розумовою вправою й оцінюванням того, навіщо все це потрібно?

Ваша здатність виконати цю вправу – винятково людська. Тварини нею не наділені. Ми називаємо це самосвідомістю, чи здатністю думати про свій власний процес мислення. Саме завдяки цьому людина має вищість над рештою світу й може суттєво вдосконалюватися від покоління до покоління.

Саме тому ми можемо оцінювати й навчатися не лише на своєму досвіді, а й на чужому. Саме тому ми можемо набувати звичок і позбуватися їх.

Наше я – це не наші почуття. Це не наші настрої. І навіть не наші думки. Саме лише те, що ми можемо думати про всі ці явища, відокремлює нас від них і від тваринного світу. Самосвідомість дає нам змогу зайняти позицію «збоку» й проаналізувати навіть те, як ми «бачимо» самих себе – нашу парадигму себе, найголовнішу для ефективності. Вона впливає не лише на наші настанови й поведінку, а й на бачення інших людей. Вона стає нашою картою базової природи людства.

По суті, доки ми не візьмемо до уваги те, якими бачимо самих себе (та інших), доти не зможемо зрозуміти, як інші бачать і як відчують себе й свій світ. У невіданні ми будемо проектувати свої наміри на їхню поведінку й вважатимемо себе об'єктивними.

Це суттєво обмежує наш особистісний потенціал і спроможність налагоджувати контакти з іншими людьми. Та завдяки унікальній здатності людини усвідомлювати себе ми можемо проаналізувати свої парадигми й визначити: базуються вони на дійсності й на принципах чи є наслідком умовностей і впливу середовища.

## Соціальне дзеркало

Якщо ми бачимо себе лише в соціальному дзеркалі, крізь призму поточної соціальної парадигми й думок, сприйняття й парадигм людей довкола нас, то наш погляд на самих себе нагадуватиме відображення в дзеркалах кімнати сміху.

«Ти постійно запізнюєшся».

«Чому ти завжди розкидаєш речі?»

«Ти маєш стати художником!»

«Ти іси, як свиня!»

«Повірити не можу, що ти перемиг».

«Це ж так просто. Чому ти не розумієш?»

Такі бачення хибують на безладність і диспропорцію. Вони частіше є проєкціями, ніж точними відображеннями наших я, бо люди проєктують на нас свої турботи й слабкості характеру.

Відображення поточної соціальної парадигми каже, що переважно вирішальний вплив на нас справляють умовності й середовище. Величезну силу середовища в нашому житті годі заперечувати, проте казати, що воно нас детермінує, що ми не маємо ніякого контролю над його впливом, означає створювати цілковито відмінну карту.

Насправді є три соціальні карти – три загально визнані (окремо чи в поєднанні) теорії детермінізму, якими пояснюють природу людини. Генетичний детермінізм, по суті, проголошує, що в усьому винні ваші дідусь і бабуся. Ось чому у вас така вдача. Ваші дід із бабою були дуже запальні, і це закладено у вашій ДНК. Ви отримали цей норов у спадок, бо він передається з покоління в покоління. На додачу ви ірландець, а ірландці всі такі.

Психічний детермінізм у сутності каже, що в усьому винні ваші батьки. Напрямки розвитку вашої особистості й структуру характеру було закладено в дитинстві, коли вас виховували. Ось чому ви боїтеся виступати перед аудиторією. Такими вас виховали батьки. Припустившись помилки, ви почуваетесь жахливо винними, бо в глибині душі «пам'ятаєте» емоційний сценарій, за яким усе відбувалося, коли ви були дуже вразливими, тендітними й залежними. Ви «пам'ятаєте» емоційне покарання, відторгнення, порівняння з кимось іншим, коли вами були незадоволені, бо ви не виправдовували сподівань.

Детермінізм середовища фактично каже, що в усьому винен ваш бос, чи чоловік (дружина), чи той зухвалий підліток, чи ваше фінансове становище, чи політика держави. Хтось або щось у вашому середовищі відповідає за вашу ситуацію.

Кожна з цих трьох карт базується на теорії стимулу/реакції, яку ми часто асоціюємо з експериментами Павлова над собаками. Основна ідея полягає в

тому, що в нас є рефлекс реагувати певним чином на певний стимул.

Наскільки точно й функціонально ці детерміністські карти описують територію? Наскільки чітко ці дзеркала відображають істинну природу людини? Чи стають вони справджуваними очікуваннями? Чи базуються вони на принципах, які ми здатні прийняти й цінність яких можемо підтвердити?

### Між Стимулом і Реакцією

У відповідь на всі ці запитання хочу розповісти вам історію Віктора Франкла.

Франкл був детерміністом, зростав на традиціях психології фрейдизму, яка постулює: усе, що сталося з вами в дитинстві, формує ваш характер, особистість і взагалі керує всім вашим життям. Обмеження й параметри вашого життя задано, і ви нічого не можете з цим вдіяти.

Також Франкл був психіатром і євреєм. Його ув'язнили в концентраційному таборі в нацистській Німеччині, де він пережив таке, від чого нас із нашими уявленнями про пристойність проймає дрож, і це навіть страшно переповідати.

Його батьки, брат і дружина померли в таборах чи в газових камерах. Окрім сестри, уся сім'я загинула. Сам Франкл переніс тортури й незліченні приниження, ніколи не знаючи, куди його наступної миті поведе доля – до газової камери чи до числа «врятованих», які прибирали трупи або згрібали попіл убитих.

Одного дня, коли він, оголений, сидів сам у тісній камері, до нього мало-помалу прийшло усвідомлення «останньої з людських свобод», як він потім її назве, – свободи, якої нацистські кати не могли в нього відібрати. Вони могли контролювати його середовище, могли зробити що завгодно з його тілом, проте сам Віктор Франкл був самосвідомим створінням і міг подивитися на своє

становище оком спостерігача. Його основного я ніхто не міг зачепити. Він міг вирішити сам для себе, як ці події в концтаборі на нього вплинуть. Між тим, що з ним сталося (стимулом), і його реакцією лежала його свобода, право самому вибрати, якою буде ця реакція.

Посеред тортур Франкл проектував себе в інше середовище, в інші обставини – наприклад, уявляв, що читає лекції студентам уже після виходу з табору смерті. Подумки він візуалізував себе в аудиторії, де розповідає студентам, чого навчили його пережиті торттури.

Так потроху протягом таких тренувань (розумових, емоційних і моральних, переважно завдяки пам'яті й уяві) він розширяв свою зародкову свободу, аж поки вона не стала більшою, ніж у його катів. У них було більше свободи тілесної, більше варіантів вибору у своєму середовищі, проте він мав свободу духовну, більшу внутрішню силу для втілення своїх варіантів. Франкл став надихати всіх, хто його оточував, навіть деяких тюремників. Він допомагав людям відшукати сенс у їхніх стражданнях і гідність – в умовах в'язниці.

Так, у найпринизливіших з усіх можливих обставинах Франкл використав людський дар самоусвідомлення, щоб відкрити фундаментальний принцип людської природи: у проміжку між стимулом і реакцією людина має свободу обирати.

У межах свободи вибору ми наділені й іншими дарами, які роблять людину унікальним створінням. На додачу до самоусвідомлення ми маємо уяву – здатність творити й виходити за межі нашої реальності. У нас є совість – глибоке внутрішнє усвідомлення того, що правильно, а що неправильно, усвідомлення принципів, які керують нашою поведінкою, і відчуття того, наскільки наші думки й учинки з ними узгоджуються. Також ми маємо вільну волю – здатність діяти згідно з нашою самосвідомістю, не піддаючись жодним іншим впливам.

Навіть найрозумніші тварини не наділені цими безцінними якостями. Кажучи «комп'ютерною» мовою, їхнє програмування – це інстинкт та/або дресура. Їх можна навчити бути відповідальними, проте вони не здатні взяти на себе відповідальність за це навчання. Іншими словами, вони не можуть його контролювати. Вони не можуть змінити програмування. Вони навіть не усвідомлюють, що воно є.

Та завдяки нашим унікальним обдаруванням ми, люди, можемо записати собі нові програми, цілковито відмінні від інстинкту й тренування. Саме тому можливості тварин порівняно обмежені, а людські – безмежні. Але якщо ми житимемо, як тварини, керуючись лише інстинктами, умовностями й диктатом середовища, послуговуючись нашою колективною пам'яттю, теж будемо обмеженими.

Парадигма детермінізму базується переважно на вивченні тварин – щурів, мавп, голубів, собак – і людей, які страждають на неврози й психози. Можливо, критеріям деяких дослідників це й відповідає, адже такий метод здається прогнозованим і вимірюваним, та історія людства й нашої самосвідомості доводить, що ця карта аж ніяк не описує територію!

Феномени, притаманні лише людям, підносять нас над тваринним світом. А те, наскільки ми розвиваємо в собі ці феномени, дає нам змогу реалізувати наш унікально людський потенціал. Між стимулом і реакцією лежить наша найбільша сила – свобода вибору.

Визначення проактивності

Відкривши базовий принцип людської природи, Франкл накреслив точну карту особистості, на підставі якої розробляв першу й найголовнішу звичку надзвичайно ефективної людини в будь-якому середовищі, звичку проактивності.

## ПРОАКТИВНА МОДЕЛЬ

Хоча слово «проактивність» нині доволі поширене в літературі з менеджменту, у більшості словників ви його не знайдете. Воно означає щось більше, ніж просто брати на себе ініціативу. Його значення полягає в тому, що ми – як людські істоти – відповідальні за своє життя. Наша поведінка – наслідок наших рішень, а не умов середовища. Ми можемо жертвувати почуттями заради цінностей. У наших руках – ініціатива й відповідальність за те, щоб домогтися результату.

Погляньмо на слово «відповідальність» – відповідальність – здатність обирати свою відповідь, свою реакцію. Надзвичайно проактивні люди визнають цю відповідальність. Вони не перекладають провину за свою поведінку на обставини, середовище чи його вплив. Їхня поведінка – це продукт свідомого вибору, що ґрунтується на цінностях, а не наслідок умов життя, який базується на почуттях.

Оскільки ми за своєю природою проактивні, то коли наше життя перетворюється на наслідок умов і впливу середовища, це стається тому, що ми свідомо (чи пливучи за течією) дозволили цим явищам здобути владу над нами.

Зробивши такий вибір, ми стали реактивними. Реактивні люди часто піддаються впливу матеріального середовища. Якщо погода хороша, вони почуваються добре. Якщо ні, це впливає на їхній настрій і працездатність. Проактивні ж люди носять свою погоду із собою. Їм байдуже, світить сонце чи йде дощ. Вони керуються цінностями, а якщо їхня цінність – добре працювати, то для них не важливо, чи сприяє цьому погода.

На реактивних людей також впливає соціальне середовище, «соціальна погода». Якщо інші ставляться до них добре, вони почуваються добре, у протилежному випадку вони займають оборонну позицію. Реактивні люди будують своє емоційне життя на поведінці інших, дозволяючи слабкостям інших керувати собою.

Уміння підпорядковувати свої імпульси цінностям – ключова властивість проактивної особистості. Реактивні люди керуються почуттями, обставинами, умовами, середовищем. Проактивних людей ведуть по життю цінності – ретельно обмірковані, дібрані й засвоєні.

Авжеж, на проактивних людей впливають зовнішні стимули: фізичні, соціальні, психологічні. Проте їхня реакція на ці стимули (свідома чи підсвідома) буде вибором, що ґрунтуватиметься на цінностях.

Як відзначила Елеонора Рузвельт: «Без вашої згоди ніхто не може вас образити». А за словами Ганді, «у нас не можуть відібрати самоповагу, якщо ми самі її не віддамо». Наш добровільний дозвіл, наша згода на те, що з нами відбувається, завдає нам набагато більшого болю, ніж власне події.

Я визнаю, що це дуже важко сприйняти, а надто якщо ми роками виправдовували власну гірку долю обставинами або чиеюсь поведінкою. Але поки людина не скаже щиро й серйозно: «Сьогодні я той, ким я є, через вибір, який я зробив учора», – ця людина не зможе заявити: «Я обираю інше життя».

Якось у Сакраменто, коли я читав лекцію, присвячену проактивності, одна жінка з аудиторії підвелася просто посеред моєї доповіді й схвильовано заговорила. Аудиторія була велика, і до неї повернулося багато людей. Зненацька жінка збагнула, що робить, і збентежено сіла на місце. Але очевидно було, що їй важко стримуватися, тому вона заговорила до тих, хто сидів поряд. Здавалося, що її щастю немає меж.

Я не міг дочекатися перерви, щоб з'ясувати, що ж там сталося. Коли лекція нарешті скінчилася, я одразу ж підійшов до жінки й запитав, чи не розповість вона мені, у чому річ.

– Ви просто не уявляєте, що зі мною сталося! – вигукнула вона. – Я працюю повний робочий день доглядачкою в страшенно вередливого й невдячного старого. Хоч би що я робила, його це не влаштовує. Він ніколи не подякує, навіть вітається рідко. Постійно мене вичитує й знаходить огріхи в усьому, що я роблю. Цей чоловік зробив мое життя нестерпним, і я часто зриваюся на рідних. Інші доглядачки теж від нього стогнуть. Ми мало не молимося, щоб він швидше помер.

А тут ви стоїте на кафедрі й говорите про те, що мене нічим не можуть скривдити, ніхто не може завдати мені болю без моєї згоди і що я сама обрала собі життя нещасної та ображеної... ну, я ніяк не могла з цим погодитися.

Але я все думала й думала про це. Я справді глибоко замислилася й запитала себе: «Чи можу я обирати свою реакцію?»

А коли нарешті зрозуміла, що так, можу, коли проковтнула ту гірку пігулку й визнала, що сама, за власним вибором стала нещасною, то також збагнула, що так само за власним вибором можу й перестати бути нещасною.

Отоді я й підвелася. У мене було таке відчуття, наче мене випустили з в'язниці Сан-Квентін. Я хотіла прокричати на весь світ: «Я вільна! Мене випустили з

тюрми! Більше ніхто не зможе зіпсувати мені настрої своїм ставленням».

Болю нам завдають не самі події, а наша реакція на них. Авжеж, нам може бути боляче в душі або ж удару зазнає наш гаманець, і це веде до смутку. Але наш характер, наше основне я не мусить відчувати біль. Насправді найважчі події нашого життя й стають тим горнилом, у якому загартовується характер і розвивається сила давати раду непростим обставинам у майбутньому, підтримувати інших.

Франкл – один із багатьох, хто зумів розвинути свободу особистості за важких обставин, щоб підбадьорювати й надихати інших. Автобіографії полонених війни у В'єтнамі надають додаткові переконливі докази трансформувальної сили такої особистої свободи та впливу відповідального застосування цієї свободи у в'язничній культурі й серед ув'язнених – як у ті часи, так і нині.

Усі ми знаємо людей, які, потрапивши в дуже тяжкі обставини (можливо, це смертельна хвороба чи важка інвалідність), не втратили бадьорості духу й демонструють дивовижну силу характеру. Як нас надихає їхня цілісність! Ніщо не справляє такого великого й тривалого впливу на людину, як усвідомлення, що хтось піднявся над стражданням, переміг обставини й тепер втілює та демонструє цінність, яка надихає, ушляхетнює й підносить життя на нові висоти.

У нашому із Сандрою житті був період, коли наша люба подруга Керол чотири роки боролася з важким онкологічним захворюванням. Вона була Сандриною дружкою на весіллі, вони понад 25 років були найкращими подругами.

Коли в Керол уже була остання стадія хвороби, Сандра проводила багато часу біля її ліжка, допомагала їй писати мемуари. З тих тривалих і важких сеансів вона поверталася, приголомшена хоробрістю подруги та її бажанням скласти особливі послання своїм дітям, які допомагали б їм на різних етапах життя.

Спочатку Керол приймала знеболювальне – якомога менше, щоб розум лишався ясним. Потім шепотіла в диктофон чи Сандрі, щоб та записувала. Керол була такою проактивною, такою відважною й так дбала про інших, що стала величезним джерелом натхнення для багатьох людей, які були поряд.

Я ніколи не забуду, як зазирнув Керол у вічі того дня, коли вона відійшла, і побачив у тій страшній, глибокій агонії людину неймовірної внутрішньої сили й цілісності. Я бачив у її очах життя, прожите в гартуванні характеру, самопожертві й служінні, любові, турботі й розумінні.

За всі ці роки, що минули після її смерті, я не раз питав у своїх групах, хто з присутніх перебував поряд зі смертельно хворою людиною, яка до останку демонструвала величезну силу характеру, випромінювала любов, співчуття й намагалася всім допомагати. Зазвичай позитивну відповідь давала приблизно чверть аудиторії. Тоді я запитував, хто з них ніколи не забуде цих людей, кого натхнення від такої відваги змінило (бодай ненадовго) і спонукало до служіння людям і співчуття. І знову ті самі люди неминуче відповідали «так».

Віктор Франкл стверджує, що в житті є три центральні категорії цінностей: цінності емпіричні (те, що з нами відбувається), творчі (ті, які ми вносимо в життя) та цінності настанов (тобто наша реакція на важкі обставини, такі як смертельна хвороба).

Мій власний досвід спілкування з людьми підтверджує думку Франкла: на рівні парадигм і переосмислення найвищу позицію серед усіх цінностей посідають цінності ставлення. Простіше кажучи, найголовніше – це те, як ми реагуємо на те, що відбувається з нами в житті.

Важкі обставини часто призводять до зміни парадигми, повного переосмислення людьми себе й світу, а також того, що вимагає від них життя. А розширена перспектива, у свою чергу, відображає цінності ставлення, що підносять і надихають нас усіх.

## Ініціативність

Наша природа вимагає від нас діяти, а не чекати, коли хтось учинить якісь дії над нами. А це дає нам змогу не лише вирішувати, якою буде наша реакція на ті чи ті обставини, а й самим ці обставини створювати.

Брати на себе ініціативу не означає бути нахабними, набридливими чи агресивними. Це означає, що ми визнаємо свою відповідальність за досягнення бажаного результату.

За роки своєї роботи я часто радив людям, які хотіли здобути кращі посади, бути більш ініціативними – пройти перевірку на інтереси й профпридатність, вивчити галузь, окремі проблеми організацій, до яких вони хочуть потрапити на роботу, а потім зробити ефективну презентацію, яка довела б, що кандидат на посаду здатен допомогти організації ці проблеми владнати. Це так званий продаж рішень – ключова парадигма успіху в бізнесі.

Люди зазвичай погоджуються, бо розуміють, що такий підхід збільшує їхні шанси отримати роботу чи просунутися кар'єрними сходами. Та переважно вони нічого не роблять для того, щоб втілити його в життя, – не виявляють ініціативи.

«Я не знаю, де проходять перевірку на профпридатність».

«Як мені вивчити проблеми галузі й організації? Мені ніхто не хоче допомагати».

«Я гадки не маю, як зробити ефективну презентацію».

Багато людей чекають, коли успіх сам упаде їм на голову чи коли хтось про них подбає. Але хороші посади найчастіше дістаються людям проактивним, тим, які не створюють проблеми, а знаходять ключі до їх вирішення, тим, які беруть ініціативу у свої руки, щоб виконати завдання, керуючись правильними принципами.

Коли хтось із нашої сім'ї (навіть найменші діти) чинить безвідповідально й чекає, коли хтось інший усе виправить чи порадить, як владнати проблему, ми кажемо: «Увімкни В та І (винахідливість та ініціативу)!» Досить часто ми навіть не встигаємо це сказати, як вони вже самі відповідають на свої скарги: «Знаю-знаю – увімкнути В та І!»

Скеровувати людей на шлях відповідальності – це не приниження, це вияв поваги. Проактивність є складовою людської природи. Можливо, м'язи проактивності дрімають, проте вони є. Поважаючи проактивну природу інших людей, ми показуємо їм принаймні одне неспотворене відображення в соціальному дзеркалі.

Звісно, треба брати до уваги й рівень зрілості індивіда. Від людей із глибокою емоційною залежністю ми не можемо сподіватися значної творчої співпраці. Та ми можемо принаймні продемонструвати повагу до їхньої природи й створити атмосферу, у якій ці люди зможуть використовувати свої можливості й самотужки, упевнено розв'язувати проблеми.

Діяти чи піддаватися чужим діям?

Різниця між тими, хто виявляє ініціативу, і тими, хто цього не робить, величезна, як між днем та ніччю. Я маю на увазі підвищення ефективності не на 25–50 %, а на 500 %, особливо якщо ініціативні люди розумні, обізнані й чутливі до інших.

Щоб створити в житті ефективний баланс П/ПМ, потрібна ініціатива. Щоб розвинути в собі сім звичок, потрібна ініціатива. Вивчаючи наступні шість звичок, ви побачите, що кожна залежить від того, наскільки розвинені ваші «м'язи» проактивності. Кожна звичка покладає на вас відповідальність за те, щоб діяти. Якщо ви хочете бути пасивними й керованими, ви будете пасивними й керованими. А зростання та можливості чекають на іншому шляху.

Свого часу я працював із групою людей, які займалися ремонтом осель. То були представники 20 різних організацій, вони щоквартально зустрічалися, щоб обговорити свої здобутки та проблеми в неформальній атмосфері.

Це відбувалося під час важкої економічної кризи, і негативний вплив на галузь відчувався сильніше, ніж на економіку загалом. Коли ми почали працювати, люди були відчутно зневірені.

Першого дня запитання для дискусії звучали так: «Що з нами відбувається? Який стимул?» А відбувалося багато чого. Тиск середовища був дуже сильним. Велике безробіття примушувало багатьох із присутніх у групі звільняти друзів, щоб фірма могла хоч якось протриматися на плаву. Наприкінці дня люди ще більше занепали духом.

Наступного дня ми поставили запитання: «Що станеться в майбутньому?» Ми вивчили тенденції галузі, відштовхуючись від реактивного припущення, що це може сформувати їхнє майбутнє. Наприкінці другого дня всі були ще більш пригнічені. Скидалося на те, що все буде не добре, а погано, і всі це розуміли.

Тож третього дня ми вирішили зосередитися на проактивних питаннях: «Якою буде наша реакція? Що ми збираємося робити? Як ми можемо виявити ініціативу в цій ситуації?» Уранці ми говорили про менеджмент і зниження витрат. В обід обговорювали збільшення частки на ринку. Ми здійснили «мозковий штурм» в обох сферах, зосередившись на кількох дуже практичних, цілком здійсненних справах. І враз на зустрічі запанував дух радості, надії та проактивної свідомості.

Наприкінці третього дня ми підбили підсумки зустрічі у вигляді відповіді на запитання: «Як іде бізнес?» – яка складалася з трьох частин.

Частина перша: з нами не відбувається нічого доброго, і тенденції свідчать, що буде гірше.

Частина друга: але те, що ми намагаємося зробити, – це дуже добре, бо ми краще керуємо витратами й скорочуємо їх, а також збільшуємо свою частку на ринку.

Частина третя: отже, бізнес іде краще, ніж будь-коли.

Що сказала б на це людина з реактивним складом розуму? «Та ну. Подивіться на факти. На позитивному мисленні й самонавіюванні далеко не зайдеш. Рано чи пізно доведеться зважати на дійсність».

Але в тому-то й різниця між позитивним мисленням і проактивністю. Ми зважали на дійсність – дійсність тодішніх обставин і прогнозів на майбутнє. Але ми також враховували, що в дійсності маємо силу обрати позитивну відповідь на ті обставини й прогнози. Якби ми змирилися з думкою, що наше життя мусить підпорядковуватися тому, що відбувається в нашому середовищі, – оце й означало б НЕ зважати на реальність.

Підприємства, суспільні групи, організації всіх видів (у тому числі родини) можуть бути проактивними. Проактивні індивіди мають здатність об'єднати свої творчість і винахідливість, щоб створювати всередині організацій проактивну культуру. Організація не мусить здаватися на милість середовища – вона здатна взяти на себе ініціативу, щоб втілити в життя спільні цінності й цілі індивідів, які до неї належать.

Слухаючи своє мовлення

Оскільки наші настанови та поведінка впливають із наших парадигм, то якщо ми розглянемо їх, застосовуючи самосвідомість, побачимо природу карт, які лежать у їхній основі. Зокрема, наше мовлення – дуже вагомий індикатор того, наскільки ми вважаємо себе проактивними.

Мовлення реактивних людей позбавляє їх будь-якої відповідальності.

«Це я. Просто я такий». Усе вже визначено. Я нічого не можу з цим вдіяти.

«Він мене до сказу доводить!» Я не винна. Моїм емоційним життям керує щось таке, що не підлягає моему контролю.

«Я не можу цього зробити. Просто не маю часу». Мене контролює щось зовнішнє – обмежений час.

«От якби моя дружина була терплячішою». Мою ефективність обмежує чиясь поведінка.

«Я мушу це робити». Обставини чи інші люди примушують мене робити те, що я роблю. Я не належу собі й не можу обирати, як діяти.

Мовлення породжує базова парадигма детермінізму. А загальний її дух – перекладання відповідальності на когось іншого. Я не відповідаю, не маю можливості обрати реакцію.

Одного разу студент запитав у мене:

– Можна мені пропустити заняття? Я мушу поїхати на гру в теніс.

– Ти мусиш чи ти вирішив поїхати? – спитав я.

– Я справді мушу! – вигукнув він.

– А що буде, якщо ти не поїдеш?

– Ну, мене виженуть із команди.

– І як тобі це сподобається?

– Не сподобається.

– Отже, ти вирішив поїхати, бо хочеш залишитися в команді. А що станеться, якщо ти пропустиш моє заняття?

– Не знаю.

– Подумай. Які, на твою думку, імовірні природні наслідки того, що ти не прийдеш на заняття?

– Ви ж не виженете мене, правда?

– Це був би соціальний наслідок. Штучний. Якщо ти не візьмеш участі в командній грі, тебе не допустять грати. Це природно. А якщо не прийдеш на заняття, яким буде природний наслідок?

– Мабуть, я чогось не вивчу.

– Правильно. Тому ти маеш зважити обидва наслідки й прийняти рішення. Я знаю, що сам на твоєму місці обрав би теніс. Але ніколи не кажи, що ти мусиш щось зробити.

– Я обираю гру в теніс, – невпевнено відповів студент.

– І пропустиш мое заняття? – жартома примружився я.

Серйозна проблема реактивного мовлення в тому, що вона стає очікуванням, яке справджується. Люди впевнено приймають парадигму власної детермінованості й самі надають докази, які це підтверджують. Вони дедалі сильніше почуваються жертвами, які не можуть контролювати ні себе, ні своє життя, ні долю. Вони перекладають провину за своє становище на зовнішні сили – інших людей, обставини (навіть зірки).

Після одного семінару, де я виступав з доповіддю на тему проактивності, до мене підійшов чоловік і сказав:

– Стівене, мені подобається те, що ви розповідаєте. Але ж ситуації бувають різні. Візьмімо, наприклад, мій шлюб. Я дуже стурбований. Здається, ми з дружиною охололи одне до одного. По-моєму, я вже не кохаю її так, як раніше, а вона не кохає мене. Що я можу вдіяти?

– Кохання більше немає? – уточнив я.

– Саме так, – кивнув він. – А в нас же трое дітей, і ми дуже за них хвилюємося. Що б ви порадили?

– Любити її, – відповів я.

– Я ж кажу, почуття більше немає.

– Любіть її.

- Ви не розумієте. Почуття любові просто зникло.

- То любіть її. Якщо почуття немає, це достатня причина її любити.

- Але як можна любити, коли ти не любиш?

- Друже, любити - це дієслово. А любов - почуття - це плід дієслова любити. Тож любіть її. Служіть їй. Жертвуйте собою заради неї. Співчуйте. Цінуйте. Підтримуйте її. У вас є бажання це робити?

У великих літературах усіх прогресивних суспільств «любити» - це дієслово. Реактивні ж люди роблять із нього почуття. Ними керують почуття. Голлівуд вклав нам у голови сценарій, який змушує нас думати, що ми ні за що не відповідальні, ніби ми продукт власних почуттів. Але голлівудські сценарії не описують дійсності. Якщо почуття керують нашими діями, це тому, що ми відкинули відповідальність і дали їм повну волю.

Проактивні люди вважають «любов» словом дії. Любов - це те, що роблять: ті ваші жертви й самопожертви, як тоді, коли мати народжує на світ своє дитя. Якщо хочете щось знати про любов, подивіться на тих, хто жертвує собою заради інших, навіть заради тих, хто їх кривдить чи не любить навзаєм. Якщо у вас є діти, подумайте про свої самопожертви й свою любов. Любов - це цінність, яка реалізується через дії. Проактивні люди підпорядковують почуття цінностям. Любов-почуття можна відновити.

Коло турбот / коло впливу

Ще один чудовий спосіб розвинути самосвідомість на нашому рівні проактивності - подивитися, на що ми витрачаємо свій час і сили. У кожного з нас є широке коло інтересів: здоров'я, діти, проблеми на роботі, національний борг, атомна війна. Ми можемо відділити їх від того, до чого не маємо особливої

інтелектуальної чи емоційної цікавості, створивши коло турбот.

Якщо ми поглянемо на речі, які перебувають у нашому колі турбот, стане очевидним, що є те, над чим ми не маємо влади, і те, чому можемо дати раду. Ми можемо об'єднати ці турботи в другу групу, вписавши їх у менше коло – коло впливу.

А якщо ми підемо далі й визначимо, у котрому з цих двох кіл зосереджено найбільше нашого часу й енергії, то багато дізнаємося про ступінь своєї проактивності.

Проактивні люди скеровують свої зусилля в коло впливу. Вони займаються тими справами, у яких можуть щось змінити. Природа їхньої енергії позитивна, вона збільшує й примножує, сприяючи тому, що їхнє коло впливу розширюється.

## ПРОАКТИВНИЙ ФОКУС

(позитивна енергія розширює коло впливу)

Реактивні ж люди, навпаки, скеровують зусилля в коло турбот. Вони зосереджуються на слабкостях інших людей, проблемах середовища й обставинах, яких не можуть змінити. Цей центр уваги призводить до того, що люди звинувачують інших у своїх бідах, уживають реактивну мову й дедалі більше почуваються жертвами. Негативна енергія, яку генерує цей центр, у поєднанні з недбалістю в тих сферах, де вони можуть щось вдіяти, призводить до звуження їхнього кола впливу.

Доки ми діємо в колі турбот, доти даємо тим речам, які до нього належать, владу над нами.

Ми не беремо на себе проактивної ініціативи, необхідної для того, щоб сталися позитивні зміни.

Я вже розповідав вам історію про мого сина, у якого були серйозні проблеми в школі. Нас із Сандрою страшенно непокоїли його очевидні слабкості й те, як до нього ставилися інші люди.

## РЕАКТИВНИЙ ФОКУС

(негативна енергія звужує коло впливу)

Але ті проблеми й переживання перебували в нашому колі турбот. Доки ми зосереджувалися на них, доти не могли нічого досягти, хіба що підживлювали власне відчуття безпорадності й невмілості, а наш син почувався ще більш залежним.

І лише коли ми перемістилися в коло впливу, коли зосередилися на власних парадигмах, то стали генерувати позитивну енергію, яка змінила нас самих і зрештою справила вплив на сина. Працюючи над собою замість турбуватися через умови, ми змогли на ці умови вплинути.

Буває так, що становище, багатство, посада чи зв'язки породжують обставини, коли коло впливу людини значно ширше за коло турбот.

Ця ситуація відображає добровільну емоційну короткозорість – ще один реактивний спосіб життя, зосереджений на колі турбот.

Проактивні люди, хоч їм і доводиться розставляти пріоритети у використанні свого впливу, мають коло турбот, яке за розміром щонайменше дорівнює колу впливу, і беруть на себе відповідальність за ефективне використання свого впливу.

Прямий, непрямий контроль і жодного контролю

Проблеми, з якими ми стикаємося, можна умовно поділити на три сфери: прямий контроль (проблеми, пов'язані з нашою поведінкою), непрямий контроль (проблеми, пов'язані з поведінкою інших людей) і жодного контролю (проблеми, з якими ми не можемо нічого вдіяти, такі як наше минуле чи певні ситуації). Проактивний підхід – це перший крок до розв'язання проблем усіх трьох типів у нашому поточному колі впливу.

Проблеми прямого контролю можна вирішити, працюючи над своїми звичками, які, безперечно, перебувають у нашому колі впливу. Це «приватні перемоги» ЗВИЧОК 1, 2 і 3.

Проблеми непрямого контролю розв'язують за допомогою зміни методів впливу. Це «публічні перемоги» ЗВИЧОК 4, 5 і 6. Особисто я нарахував понад 30 окремих методів людського впливу – таких не схожих між собою, як емпатія та конфронтація, власний приклад та переконання. Більшість людей мають у своєму репертуарі лише 3–4 методи. Зазвичай вони починають з аргументації, а якщо це не допомагає, переходять до відступу чи нападу. Як чудово збагнути, що я можу навчитися нових методів людського впливу замість постійно застосовувати старі, неефективні способи когось «виструнчити»!

Проблеми, над якими ми не маємо жодного контролю, вимагають узяти на себе відповідальність за змінення лінії наших губ – усміхатися, щиро й спокійно приймати ці проблеми й навчитися жити з ними, навіть якщо вони нам не подобаються. Таким чином ми не даємо цим проблемам влади над собою. Ми живемо відповідно до мудрості, утіленої в молитві анонімних алкоголіків: «Господи, дай мені хоробрість, щоб змінити те, що я можу й повинен змінити, спокій, щоб прийняти те, чого я змінити не можу, і мудрість, щоб їх розрізняти».

Хоч би який контроль ми мали над проблемою: прямий, непрямий чи жодного, – перший крок до її розв’язання в наших руках. Сила змінити свої звички, методи впливу й сприйняття проблем, над якими ми не владні, лежить у нашому колі впливу.

## Розширення кола впливу

Приємно розуміти, що, обираючи реакцію на обставини, ми чинимо на ці обставини потужний вплив. Якщо змінити одну частину хімічної формули, то й результат буде іншим.

Кілька років я працював з однією організацією, яку очолював дуже енергійний чоловік. Він умів прогнозувати тенденції. Він був творчий, талановитий, здібний, надзвичайно розумний – і всі це знали. Проте як керівник він був справжнім диктатором. До людей ставився, як до хлопчиків на побігеньках, неначе вони не мали й не могли мати власної думки. Його манера спілкуватися з тими, хто працював в організації, була такою: «Піди туди... піди сюди... тепер зроби це... тепер зроби те... А рішення прийматиму я».

Як результат – неприязнь майже всієї команди керівництва, з якою він працював. Вони збиралися в коридорах, щоб скаржитися на нього одне одному. Йому не просто перемивали кістки, а обговорювали в такому дусі, наче хотіли знайти вихід із ситуації, що склалася. Проте люди робили це без кінця й краю – знімали із себе відповідальність на підставі президентових слабкостей.

– Ви не уявляєте, що сталося цього разу, – казав хтось. – Днями він зайшов до мого відділу. У мене вже був готовий проект. Але він наказав усе помінати. Уся моя робота за багато місяців псу під хвіст. Не знаю, як мені далі з ним працювати. Коли він уже нарешті вийде на пенсію?

– Йому лише п’ятдесят дев’ять, – відповідав на це інший керівник. – Як думаєш, чи протримаєшся ще шість років?

– Не знаю. Та й він із тих, хто ніколи не йде на пенсію.

Утім, один із керівників був проактивним. Він орієнтувався на цінності, а не на почуття. Він був ініціативним: передбачав, виявляв емпатію, аналізував ситуацію. Слабкості президента не оминули його уваги, проте він їх зрівноважував замість критикувати. Коли президент виявляв слабкості свого стилю управління, цей чоловік намагався амортизувати удар, щоб це не позначилося на його підлеглих, і робив ці слабкості несуттєвими. Натомість у роботі він користувався сильними сторонами президента – проникливістю, талантом, креативністю.

Цей чоловік зосередив зусилля у своєму колі впливу. До нього теж ставилися, як до хлопчика на побігеньках. Проте він робив більше, ніж від нього сподівалися. Він передбачав потреби президента. Він помічав, коли президента щось непокоїло, тож, надаючи йому інформацію, пропонував одразу аналіз і рекомендації на підставі цього аналізу.

Якось ми сиділи в кабінеті в президента (я був там у ролі радника), і той сказав: «Стівене, цей чоловік зробив щось неймовірне. Він не лише дав мені інформацію, про яку я запитував, – він запропонував ще й додаткові дані, саме те, що нам було потрібно. Він навіть видав мені свій аналіз, який стосувався саме того, що мене найбільше непокоїло, і список рекомендацій. Рекомендації узгоджуються з аналізом, а сам аналіз узгоджується з даними. Він надзвичайний! Яке це полегшення – не турбуватися хоча б про цей бік справи».

На наступних зборах президент, як завжди, роздавав вказівки: «зроби це», «зроби те», – керівникам відділів... усім, крім одного. У цього чоловіка він спитав: «Що ви думаєте з цього приводу?» Коло впливу проактивного працівника розширилося.

Серед колег це спричинило справжній ажіотаж. І посипалися в коридорах «керівного» поверху звинувачення на адресу проактивного чоловіка.

Для реактивних людей природно знімати із себе будь-яку відповідальність. Набагато легше сказати: «Я за це не відповідаю». Якщо я скажу: «Я відповідальний», – то, можливо, доведеться сказати також: «Я безвідповідальний». Дуже важко визнати, що я маю можливість обирати свою реакцію, свою відповідь і що реакція, котру я обрав, призвела до негативних наслідків, до інтриг, а надто якщо я роками знімав із себе відповідальність на підставі чиїхось слабкостей.

Отож, решта керівників постаралися знайти побільше інформації, побільше «снарядів», побільше доказів того, що вони не відповідальні.

Але той чоловік і далі діяв проактивно. Мало-помалу його коло впливу поширилося й на них. Воно поширювалося й поширювалося, і невдовзі жодне важливе рішення, жоден вагомий крок в організації не обходилися без участі й схвалення того чоловіка (включно з рішеннями президента). Однак президент не відчував загрози своєму становищу в компанії, бо сила того чоловіка доповнювала його силу й компенсувала його слабкості. Тож він володів силою двох людей, команди, у якій двоє доповнювали один одного.

Успіх того чоловіка не залежав від зовнішніх обставин. У його становищі перебувало багато людей. Усе змінила його реакція на це становище, його вибір – зосередитися на колі впливу.

Для деяких людей «проактивний» означає те саме, що «нахабний», «агресивний», «товстошкірий». Але це зовсім не так. Проактивні люди не нахабні. Вони розумні, ціннісно-орієнтовані, уміють адекватно оцінювати реальність і знають, що робити.

Візьмімо, приміром, Ганді. Поки його противники засідали в законодавчій палаті, критикуючи його за те, що він не бажав приєднуватися до них у їхній риторичній колі турбот і осуджувати Британську імперію за пригноблення індійців, Ганді був на рисових полях, з простими селянами, тихо, повільно, непомітно розширюючи своє коло впливу. Так зростала підтримка, довіра і впевненість у ньому серед сільського населення. І хоч у нього не було свого кабінету й політичної посади, та завдяки своєму милосердю, хоробрості й високій моральності він зумів поставити Англію на коліна, зруйнувати її політичне панування над 300 мільйонами людей силою свого величезного кола впливу.

Мати й бути

Один зі способів визначити, у якому колі зосереджено наші зусилля, – провести чітку лінію між мати (мусити) та бути. Коло турбот сповнене різними маю:

«Щоб стати щасливим, я маю виплатити кредит за будинок».

«От якби я не мав терпіти цього диктатора, свого шефа...»

«От якби я мала не такого дратівливого чоловіка...»

«От якби я мав слухняніших дітей...»

«От якби я мала диплом...»

«От якби я мала більше часу на себе...»

На противагу цьому в колі впливу все обертається довкола дієслова бути: я можу бути більш терплячим, бути мудрим, бути люблячим. У фокусі тут – характер людини.

«Щоразу, коли ми думаємо, що проблема “десь там», сама ця думка і є проблемою». Ми даємо над собою владу зовнішнім обставинам. Парадигма зміни тут – «ззовні всередину»: зовнішні обставини мають змінитися раніше, ніж змінимося ми самі.

Проактивний підхід – це змінитися «зсередини назовні», бути інакшими і своєю інакшістю змінити зовнішню ситуацію. Я можу бути винахідливішим, бути сумліннішим, бути більш творчим, бути більш чуйним.

Одна з моїх улюблених історій – зі Старого Заповіту, що є частиною фундаментальної канви юдео-християнства. Це історія Йосипа, якого в сімнадцятирічному віці віддали в рабство до Єгипта його рідні брати. Можете собі уявити, як легко йому було поринути в жалість до себе, Потіфарового слуги, нарікати на своїх братів, поневолювачів і все, чого він не мав? Але Йосип був проактивним. Він зосереджувався на бути. Тож за короткий проміжок часу він став управителем у домі Потіфара. Він керував усім, чим володів Потіфар, бо той беззастережно йому довіряв.

Та потім настав день, коли Йосип потрапив у складну ситуацію і відмовився вчинити нечесно. І тоді його несправедливо ув'язнили на тринадцять років. Але й у темниці Йосип діяв проактивно. Він працював над внутрішнім колом, над тим,

щоб бути, а не мати, і невдовзі вже керував в'язницею, а згодом став правителем Єгипту, другим після фараона.

Я розумію, що для багатьох людей ця ідея означає різку зміну парадигми. Адже набагато простіше звинувачувати в нашій застійній ситуації інших людей, вплив середовища чи життєві умови. Але ми відповідальні («здатні реагувати») за те, щоб контролювати власне життя й чинити величезний вплив на обставини, працюючи над бути – над тим, ким ми є.

Якби я мав проблему в подружньому житті, чи була б мені користь від постійних нарікань на вади моєї жінки? Кажучи, що я не відповідальний, я тим самим роблю із себе безвільну жертву, знерухомлюю себе в негативному становищі; зменшую власну здатність впливати на дружину – мої прискіпування, звинувачення, критичне ставлення лише утверджують її в думці, що вона погана. Моя критика гірша за поведінку, яку я прагну виправити. Моя здатність позитивно вплинути на ситуацію поступово тане й зрештою щезає.

Якщо я справді хочу поліпшити ситуацію, то можу працювати над тим, що мені підвладно, – своїм я. Я можу облишити спроби змінити дружину й попрацювати над вадами власного характеру. Я можу зосередитися на тому, щоб стати чудовим партнером у шлюбі, джерелом безкорисливої любові й підтримки. Є надія, що моя дружина відчує силу проактивного прикладу й відреагує так само. Та хай якою буде її реакція, найпозитивніший спосіб вплинути на цю ситуацію – працювати над собою, над своїм буттям.

Є безліч способів працювати у колі впливу – бути кращим слухачем, бути більш люблячим чоловіком (дружиною), бути чуйнішим і сумліннішим працівником. А іноді найпроактивніший наш учинок – бути щасливими, просто щиро всміхатися. Щастя (як і нещастя) – це вибір проактивної людини. Є явища, наприклад погода, які до нашого кола впливу не належатимуть ніколи. Та, як люди проактивні, ми можемо носити свою фізичну чи соціальну погоду із собою. Ми можемо бути щасливими, просто приймаючи речі, які не можемо змінити, а зусилля скеровуючи на те, що в нашій владі.

Інший кінець палиці

Перш ніж остаточно перемістити життєві акценти в коло впливу, ми маємо розглянути два явища з кола турбот, які заслуговують на ретельніше обмірковування, – наслідки та помилки.

Ми маємо змогу обирати свої вчинки, але наслідки цих вчинків нам не підвладні. Наслідками керує природний закон. Вони перебувають у колі турбот. Ми можемо прийняти рішення вийти на колію й стати перед поїздом, що стрімко наближається, та ми не можемо вирішувати, що станеться, коли поїзд налетить на нас.

Ми можемо вирішити, що нам не потрібна чесність у ділових угодах. Соціальні наслідки цього рішення можуть бути різними й залежатимуть від того, викриють нас чи ні, а от природні наслідки матимуть незмінний результат для нашого характеру.

Нашою поведінкою керують принципи. Якщо жити з ними в гармонії, це матиме позитивні наслідки. Натомість порушення принципів призводить до негативних наслідків. Ми можемо обирати свою реакцію в будь-якій ситуації, проте разом із тим ми обираємо й наслідки. Піднімаючи палицю за один кінець, ми неминуче піднімаємо й другий.

Поза сумнівом, у кожного з нас у житті були такі випадки, коли ми піднімали «палицю», яка в подальшому виявлялася хибною. Наш вибір призводив до наслідків, яких ми воліли б уникнути. Якби ми мали можливість усе виправити, то вчинили б геть інакше. Такий вибір ми називаємо помилкою, і це ще одне явище, яке заслуговує ретельного обмірковування.

Найнеобхідніша вправа з розвинення проактивності для тих, кого непокоїть жаль, – усвідомити, що минулі помилки також лежать у колі турбот. Ми не можемо їх скасувати, не можемо повернути все назад, не можемо контролювати наслідки, до яких ці помилки призвели.

У коледжі мій син, граючи у футбольній команді квотербеком, навчився між періодами хльоскати пов'язкою на зап'ясті, перевіряючи подумки, чи не тривожить його, бува, якась помилка, щоб вона не вплинула на хід і результат наступної гри.

Проактивний підхід до помилок полягає в тому, щоб одразу ж їх визнавати, виправляти й учитися на них. Це в буквальному сенсі перетворює провал на успіх. «Успіх, – сказав колись засновник IBM Ті-Джей Вотсон, – лежить на протилежному кінці провалу».

Кінець ознакомительного фрагмента.

----

Купити: [https://tn.knigapoisk.com/ru/kov-\\_st-ven/7-zvichok-nadzvichayno-efektivnih-lyudey](https://tn.knigapoisk.com/ru/kov-_st-ven/7-zvichok-nadzvichayno-efektivnih-lyudey)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купити](#)