

ПОНАД 20 МІЛЬЙОНІВ ПРИМІРНИКІВ  
ПРОДАНО У СВІТІ

# 7 ЗВИЧОК НАДЗВИЧАЙНО ЕФЕКТИВНИХ ЛЮДЕЙ

**Потужні  
інструменти  
розвитку особистості**


З НОВОЮ  
ПЕРЕДМОВОЮ  
ТА ПІСЛЯМОВОЮ  
АВТОРА

---

«Чудова книга, вона зможе змінити ваше життя»  
– Том Пітерс, автор бестселера *In Search of Excellence*  
(«У пошуках досконалості»)

---

**Стівен Р. Кові**

 FranklinCovey

Стивен Кови

**7 звичок надзвичайно  
ефективних людей**

Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга»

2004

УДК 316.6  
ББК 88

**Кови С. Р.**

7 звичок надзвичайно ефективних людей / С. Р. Кови —  
Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2004

ISBN 978-966-14-2945-0

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.

УДК 316.6  
ББК 88

ISBN 978-966-14-2945-0

© Кови С. Р., 2004  
© Книжный Клуб «Клуб Семейного  
Досуга», 2004

# Содержание

Потужні інструменти розвитку особистості	7
Подяки	8
Передмова	10
Частина перша	14
Зсередини назовні	14
Етика особистості й етика характеру	16
Головна і другорядна велич	18
Сила парадигми	19
Сила зміни парадигми	22
Бачити й бути	24
Парадигма, побудована на принципах	24
Принципи зростання й змін	26
Якою ми проблему бачимо, такою вона і є	29
Новий рівень мислення	31
7 звичок: загальний огляд	33
Визначення звичок	33
Континуум зрілості	34
Визначення ефективності	37
Три види активів	38
Організаційні ПМ	40
Як користуватися цією книжкою	41
Чого можна очікувати	42
Частина друга	44
Звичка 1	45
Принципи особистого бачення	45
Соціальне дзеркало	46
Між Стимулом і Реакцією	47
Визначення проактивності	48
Ініціативність	50
Діяти чи піддаватися чужим діям?	51
Слухаючи своє мовлення	52
Коло турбот / коло впливу	54
Прямий, непрямий контроль і жодного контролю	56
Розширення кола впливу	57
Мати й бути	58
Інший кінець палиці	59
Виконання зобов'язань та обіцянок	60
Проактивність: тридцятиденна перевірка	61
Поради щодо застосування	61
Звичка 2	63
Принципи особистого лідерства	63
Що означає «починай з думкою про мету»	64
Усе створюється двічі	65
За задумом чи поза вибором?	66
Лідерство й керування – два етапи творіння	66

Переписування сценаріїв: як стати творцем власних парадигм	67
Програмна заява	69
У центрі	71
Альтернативні центри	73
Визначаємо свій центр	77
Центр принципів	79
Як написати й використовувати програмну заяву	82
Повноцінне використання можливостей мозку	83
Два способи дістати доступ до потрібної півкулі	84
Розширити перспективу	84
Візуалізація й афірмація	85
Визначення ролей та цілей	87
Родинні програмні заяви	88
Програмні заяви для організацій	89
Поради щодо застосування	93
Звичка 3	94
Принципи особистого менеджменту	94
Сила Вільної Волі	95
Чотири покоління оптимального використання часу	96
Сектор II	97
Сила Сказати «ні»	100
Перехід у сектор II	102
Інструмент сектора II	103
Як керувати власним часом у секторі II	104
Втілення в життя	108
Здобутки четвертого покоління	109
Делегування: покращення П та ПМ	110
Пасивне делегування	111
Активне делегування	111
Парадигма сектора II	115
Поради щодо застосування	116
Частина третя	118
Парадигми взаємозалежності	119
Рахунок у банку емоцій	121
Шість основних депозитів	122
Проблеми П – шанси для ПМ	130
Звички взаємозалежності	131
Звичка 4	132
Принципи міжособистісного лідерства	132
Шість парадигм взаємодії між людьми	133
П'ять аспектів принципу «Виграш / Виграш»	140
Поради щодо застосування	152
Звичка 5	153
Принципи емпатичного спілкування	153
Характер і комунікація	154
Емпатичне слухання	155
Спочатку діагноз, потім рецепт	157
Чотири автобіографічні реакції	159

Розуміння й сприйняття	165
Потім чекай розуміння	166
Сам на сам	167
Поради щодо застосування	169
Звичка 6	170
Принципи творчої співпраці	170
Синергійне спілкування	171
Синергія в навчальній аудиторії	172
Синергія в бізнесі	173
Синергія та спілкування	174
Пошук третьої альтернативи	176
Негативна синергія	177
Цінувати відмінності	179
Аналіз силового поля	181
Уся природа – синергійна	183
Поради щодо застосування	184
Частина четверта	185
Звичка 7	185
Принципи збалансованого самооновлення	185
Чотири виміри оновлення	185
Тілесний вимір	186
Духовний вимір	188
Розумовий вимір	190
Соціальний/емоційний вимір	192
Програмування інших	193
Баланс оновлення	195
Синергія в оновленні	195
Висхідна спіраль	197
Поради щодо застосування	198
Знову зсередини назовні	198
Взаємини з іншими поколіннями	201
Як стати людиною-містком	203
Примітка автора	205
Післямова. Запитання, на які я часто відповідаю	206
Додатки	213
Додаток А	213
Додаток Б	215
Відгуки на «7 звичок надзвичайно ефективних людей» Стівена Р. Кові	220
Про компанію FranklinCovey	225
Про автора	227

# **Стівен Р. Кові**

## **7 звичок надзвичайно ефективних людей**

### **Потужні інструменти розвитку особистості**

*Відновлюючи етику характеру*  
*Стівен 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 намагаєтесь досягти*. Те, як ми цей принцип застосуємо, 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 переконуватиметесь, що рішення, засновані на *принципах*, разюче 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 моє». 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 неблаганні. 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 вагомий 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 розвине 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». Справж-

ньої 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 широко, 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 золотій середині, 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. Пропонуємо 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 славечною «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*

*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, глибинну 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 приязним 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 моє 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 замахайся, 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 ІВМ, 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 само-допомога. 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 різючим 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 відчутти 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. – З 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 своїй місці. 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 є 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 фун-

даментальної сили характеру в життєвих труднощах виринатимуть на поверхню істинні мотиви й на зміну нетривалому успіху придуть 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 єство 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 окремії 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 осягнути 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 молодої 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 рефлексії, 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 молоду 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 їм 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 їдемо 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 *поводився*. Моє 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 моє 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 кожному тисячу тих, хто зриває листя зла, лише один січе під корінь». На значні зміни в житті ми можемо розраховувати лише тоді, коли перестанемо займатися «листя» 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, відчували 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 якось уночі заступив на вахту на місток. Видимість була поганою, місяцями*

*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 загрозувало 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, змінить 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, – визвірівся він.*

*– А я на маяку, – заблимає 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 вивільняти 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 осягнути самоочевидну природу принципів – просто уявити, якими абсурдними будуть спроби жити успішним життям на підставі протилежностей цих принципів. Сумніваюся, що хтось всерйоз вважає нечесність, обман, нищість, 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, 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 уперед, 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, протягали 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 обоє 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 зрости 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 нетриивальний 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 якась 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 реаую на людей та обставини, які начебто контролюють моє 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'ять й десять, 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 розирнемося 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-*нідліток* 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 величі 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 вдосконалила 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 «ззовні всередину». Кожна група учасників конфліктів вважає, що проблема лежить «ззовні» 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 при зви чаєнь, 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, умінь 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.

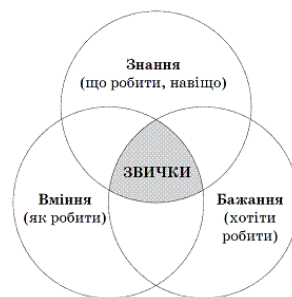
Можливо, мені не надто добре вдається спілкуватися з колегами, дружиною чи дітьми, бо я постійно розповідаю їм, що я думаю, а сам ніколи їх не слухаю. Якщо я не поцікавлюся правильними принципами людської інтеракції, я можу так ніколи й не дізнатися, що потрібно слухати.

Навіть якщо я знаю, що для ефективної взаємодії з іншими людьми їх потрібно слухати, можливо, я не *вмію* 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 міжособистісної 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 набуємо дедалі більшої *незалежності* (тілесної, розумової, емоційної та фінансової), аж поки не здобуємо 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 загальновізнана 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 зацикленість 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 знярядям, 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.

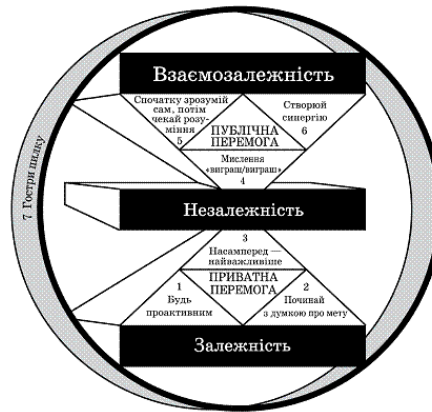
Ставши по-справжньому незалежними, ви отримуєте фундамент для ефективної взаємозалежності. У вас є база характеру, від якої ви можете відштовхуватися, щоб працювати над більш персонально орієнтованими «публічними перемогами» командної роботи, співпраці та спілкування у ЗВИЧКАХ 4, 5 і 6.

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.

Виявилося, 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 проговорувати 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 обоє 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 їм в усьому потурати. Можете обрати «золоте яйце» популярності, догоджати їм, 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 вашої 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 обоє 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 просунутися 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 жартуєте? Та хіба тепер можна знайти нормальних людей? Плінність шалена, багато 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 гл 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 дотичнос-ті 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 поглибитися, 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 погодитесь, 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 трьома звичками, – 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.

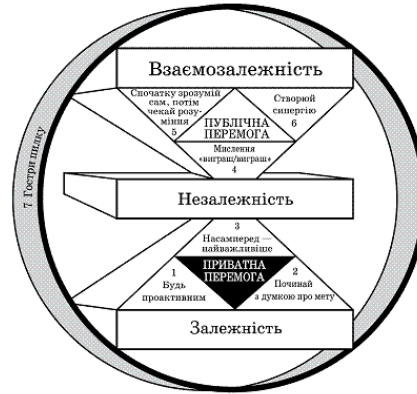
**ЗВИЧКА 7**, якщо її належно засвоїти, оновить перші шість і зробить вас по-справжньому незалежними й готовими до ефективної взаємозалежності. Завдяки їй ви зможете заряджатися енергією.

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.

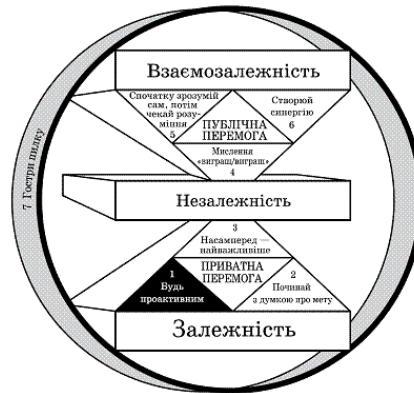
Зі щирою турботою я запрошую вас відчинити свою «браму змін і поступу», коли будете вивчати ці звички. Будьте терплячі й поблажливі до себе. Розвиток особистості – річ делікатна, це священна земля. Кращого внеску в життя годі й сподіватися.

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. Само-свідомість 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 відчувають себе й свій світ. У невіданні ми будемо проектувати свої наміри на їхню поведінку й вважатимемо себе об'єктивними ними.

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 їси, як свиня!»

«Повірити не можу, що ти переміг».

«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.

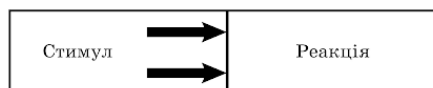
Відображення поточної соціальної парадигми каже, що переважно вирішальний вплив на нас справляють умовності й середовище. Величезну силу середовища в нашому житті годі заперечувати, проте казати, що воно нас *детермінує*, що ми не маємо ніякого контролю над його впливом, означає створювати цілковито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

Насправді є три соціальні карти – три загальновизнані (окремо чи в поєднанні) теорії детермінізму, якими пояснюють природу людини. *Генетичний детермінізм*, по суті, проголошує, що в усьому винні ваші дідуся і бабуся. Ось чому у вас така вдача. Ваші дід із бабою були дуже запальні, і це закладено у вашій ДНК. Ви отримали цей норів 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 відчуваєтеся жадливо 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 дроз, 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 вибирати, 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 тортури.

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 інстинк-

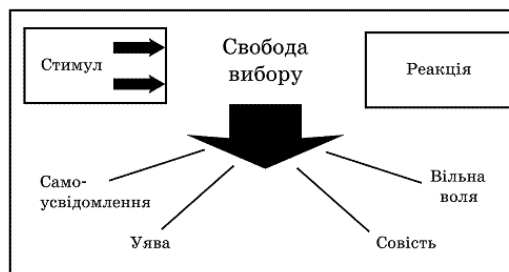
тами, умовностями й диктатом середовища, послуговуючись нашою колективною пам'яттю, теж будемо обмеженими.

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 плывучи 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 займа-

ють 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 їй 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 розповідь 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 моє 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 нада-

ють 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!»

Скерувувати 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 шоквартально 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 заїдеш. 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 моєму 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.*

Реактивне мовлення	Проактивне мовлення
Я нічого не можу вдіяти.	Розгляньмо наші альтернативи.
Просто я такий.	Я можу обрати інший підхід.
Він мене до сказу доводить.	Я контролюю власні почуття.
Мені не дозволяють.	Я можу зробити ефективну презентацію.
Я мушу це робити.	Я оберу відповідну реакцію.
Я не можу.	Я обираю.
Я повинен.	Я надаю перевагу.
Якби ж то.	Я буду.

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 *мушиш* 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 маєш зважити обидва наслідки й прийняти рішення. Я знаю, що сам на твоєму місці обрав би теніс. Але ніколи не кажи, що ти *мушиш* щось зробити.

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

– І пропустиш моє 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 троє 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?

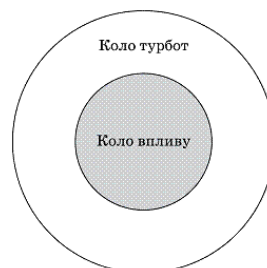
У великих літературах усіх прогресивних суспільств «любити» – це дієслово. Реактивні ж люди роблять із нього почуття. Ними керують почуття. Голлівуд вклав нам у голови сценарій, який змушує нас думати, що ми ні за що не відповідальні, ніби ми продукт власних почуттів. Але голлівудські сценарії не описують 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

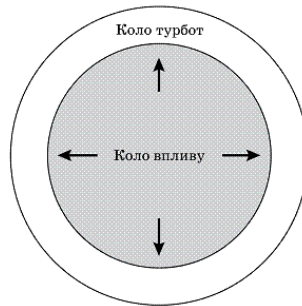
Ще один чудовий спосіб розвинути самосвідомість на нашому рівні проактивності – подивитися, на що ми витрачаємо свій час і сили. У кожного з нас є широке коло інтересів: здоров'я, діти, проблеми на роботі, національний борг, атомна війна. Ми можемо відділити їх від того, до чого не маємо особливої інтелектуальної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

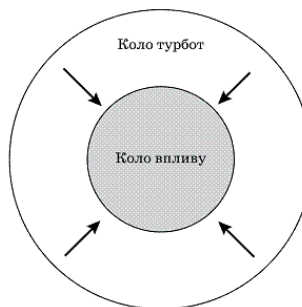
**(позитивна енергія розширює коло впливу)**

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.



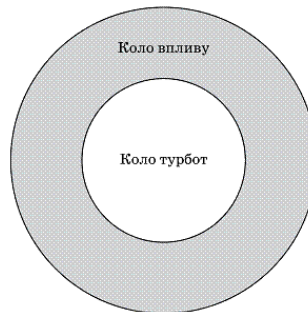
## РЕАКТИВНИЙ ФОКУС

### (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 розрізнити».

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 поміняти. 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 замортувати 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 чийось 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 риториці *кола 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 ІВМ Ті-Джей Вотсон, – лежить на протилежному кінці провалу».

Та не визнати помилки, не виправити її й не вчитися на ній – це вже помилка іншого порядку. Найчастіше це приводить людину на шлях самообману, самовиправдання, до пошуків раціонального пояснення своїм учинкам (раціонального обману) перед собою та іншими. Ця друга помилка – маскування й прикриття – підсилює першу, надаючи їй непропорційно великої ваги, і спричиняє значно глибші травми особистості.

Найбільшого болю нам завдає не те, що роблять інші, і навіть не наші власні помилки, а наша реакція на них. Бігати за отруйною змією, яка нас ужалила, – означає лише розганяти отруту по всьому організму. Набагато краще одразу ж вжити заходів, щоб видалити з рани отруту.

Наша реакція на будь-яку помилку впливає на якість подальшого життя. Дуже важливо одразу ж визнавати й виправляти наші помилки, щоб вони не мали влади над наступним моментом, а ми могли знову керувати своїм життям.

## **Виконання зобов'язань та обіцянок**

У самісінькому центрі нашого кола впливу – наша здатність брати на себе зобов'язання та дотримуватися їх і даних обіцянок. Зобов'язання, які ми беремо перед собою й іншими, та наша вірність цим обіцянкам – це квінтесенція й найчіткіший вияв нашої проактивності.

Це також осердя нашого зростання. Завдяки таким дарам, як *самосвідомість* і *совість*, ми можемо збагнути, у чому полягають наші слабкості, шляхи вдосконалення, таланти, які ми можемо в собі розвивати, що потрібно змінити у своєму житті чи усунути з нього. Потім, коли ми усвідомлюємо й застосовуємо свою *уяву* та *вільну волю*, доповнюємо ними совість: даємо обіцянки, дотримуємо їх, ставимо перед собою цілі та досягаємо їх, – ми тим самим творимо силу характеру, буття, яка уможливорює решту позитивних моментів у житті.

Саме цей центр дає нам два способи, завдяки яким ми можемо негайно здобути контроль над своїм життям. Ми можемо *дати обіцянку* й виконати її. Або ж можемо *поставити мету* й зробити все необхідне, щоб її досягти. Беручи на себе зобов'язання й виконуючи їх, ми починаємо розвивати внутрішню цілісність, яка дає нам усвідомлення самоконтролю, хоробрості й сили, щоб ми могли взяти на себе ще більшу відповідальність за власне життя. Коли ми даємо

обіцянки самим собі та іншим і виконуємо їх, то поволі честь стає для нас важливішою за настрій.

Сила брати на себе й виконувати зобов'язання перед самими собою – основа для розвитку базових навичок ефективності. Знання, уміння й бажання – усе це нам під силу контролювати. Ми можемо працювати над якимось одним елементом і водночас поліпшувати баланс усіх трьох. Сфера їхнього перетину більшає, і ми дедалі глибше засвоюємо принципи, на яких базуються звички, і розбудовуємо силу характеру, яка вестиме нас до збалансованого зростання ефективності в нашому житті.

## Проактивність: тридцятиденна перевірка

Щоб усвідомити й розвинути свою проактивність, нам не обов'язково проходити через концентраційний табір. Проактивну здатність давати собі раду з надзвичайним тиском життя ми можемо розвивати в найбуденніших ситуаціях. Це те, як ми даємо обіцянки й дотримуємо їх, як реагуємо на розгніваного покупця чи неслухняну дитину. Це те, як ми сприймаємо свої проблеми й на що скеровуємо свою енергію. Це мова, якою ми говоримо.

Пропоную вам протягом 30 днів перевірити, як діє принцип проактивності. Просто спробуйте – і побачите, що з цього вийде. 30 днів працюйте лише у своєму *колі впливу*. Беріть на себе невеличкі зобов'язання й виконуйте їх. Будьте світлом, а не суддею. Будьте взірцем, а не критиком. Будьте частиною розв'язання, а не проблеми.

Спробуйте застосувати цей принцип у шлюбі, у сім'ї, на роботі. Не вишукуйте в інших людях вади. Не шукайте їх у собі. Припустившись помилки, визнайте її, виправте й засвойте урок – одразу ж. Нікого й ніщо не звинувачуйте. Працюйте над тим, що ви можете контролювати. Працюйте над собою. Над *бути*.

Сприймайте чужі вади зі співчуттям, а не з осудом. Проблема не в тому, що люди роблять чи чого не роблять. Проблема – це ваша власна обрана реакція на ситуацію та ваші дії. Якщо ви почнете думати, що проблема «десь там», зупиніться. Сама ця думка і є проблемою.

Люди, які користуються своєю зародковою свободою, потроху, день за днем, цю свободу розширюють. А ті, хто цього не робить, виявляють, що їхня свобода зникає, аж поки вони в буквальному сенсі не почнуть просто існувати. Вони діють за сценаріями, які прищепили їм батьки, колеги й суспільство.

Ми відповідальні за власну ефективність, за власне щастя і, на мою думку, за більшість наших життєвих обставин.

Семюель Джонсон відзначив: «Фонтан задоволення має жебоніти в голові, і той, хто так погано знає людську природу, що шукає щастя, змінюючи все, крім власної вдачі, змарнує життя в безплідних намаганнях і помножить печаль, якої так хоче позбутися».

Знати, що ми відповідальні (здатні реагувати), украй важливо для ефективності та кожної звички ефективності, про які йтиметься далі.

## Поради щодо застосування

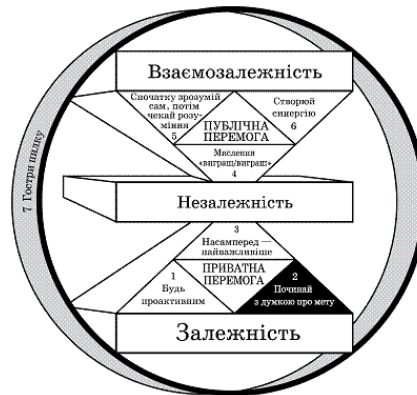
1. Протягом цілого дня прислухайтеся до свого мовлення й мовлення людей докола вас. Чи часто ви кажете й чуєте реактивні слова на кшталт «якби ж то», «я не можу» чи «я маю»?

2. Обміркуйте ситуацію, у яку ви можете потрапити в найближчому майбутньому, коли на підставі всього попереднього досвіду ви, найпевніше, відреагуєте реактивно. Перегляньте ситуацію з огляду на ваше *коло впливу*. Які є можливості для проактивної реакції? Спробуйте подумки відтворити ситуацію в усіх барвах – уявіть, що ви реагуєте проактивно. Нагадайте собі про проміжок свободи між стимулом і реакцією. Дайте собі обіцянку, що користуватиметесь своїм правом вибору.

3. Оберіть проблему зі свого робочого чи приватного життя, яка вас засмучує. З'ясуйте, який вплив ви можете на неї справити – прямий, непрямий чи жодного. Визначте, яким може бути ваш перший крок у *колі впливу*, щоб розв'язати проблему, а потім зробіть цей крок.

4. Спробуйте провести тридцятиденну перевірку проактивності. Стежте за змінами у своєму *колі впливу*.

## Звичка 2 Починай з думкою про мету



### Принципи особистого лідерства

*Те, що в нас попереду, і те, що в нас позаду, – дрібниці порівняно з тим, що в нас усередині.*

**Олівер Вендел Холмс**

Для прочитання наступних кількох сторінок, будь ласка, знайдіть місце, де ви зможете побути на самоті й ніхто вам не завадить. Звільніть свій розум від усього, крім того, про що читатимете і що я попрошу вас зробити. Не переймайтеся своїм графіком, бізнесом, родиною чи друзями. Просто зосередьтеся разом зі мною й відкрийте свій розум.

Нехай перед вашим внутрішнім зором постане така картина: ви йдете на похорон близької людини. Ось ви підїжджаєте до похоронного бюро чи каплиці, паркуєте машину й виходите. Заходите всередину й помічаєте квіти. Грає тиха органна музика. Проходячи повз людей, ви бачите обличчя друзів і рідних. Відчуваєте спільне горе від втрати, що йде від сердець людей, які зібралися там.

Ось ви підходите до труни й зазираєте до неї. Аж раптом там бачите себе. Це ваш похорон – через три роки від сьогоднішнього дня. Усі ці люди прийшли провести вас в останню путь, висловити свою любов і вшанувати пам'ять.

Ви сідаєте й чекаєте, коли почнеться служба, а тим часом зазираєте в програмку, яку вам вручили. Виступатимуть четверо. Першим буде хтось із вашої сім'ї, найближчої й доволі великої – діти, брати, сестри, племінники, племінниці, тітки, дядьки, двоюрідні брати й сестри, дідусі й бабусі, які зїхалися на похорон з усієї країни. Другим говоритиме один із ваших друзів – хтось, хто може розповісти, якою ви були людиною. Третім кілька слів скаже хтось із ваших колег. А четвертою буде людина з вашої церкви чи іншої громади, у житті якої ви брали активну участь.

А тепер добре поміркуйте. Що б ви хотіли почути про себе й своє життя від кожного з чотирьох промовців? Якого чоловіка, дружину, батька чи матір мали б зобразити вони у своєму прощальному слові? Якого сина (дочку) чи двоюрідного брата (сестру)? Якого друга? Якого колегу?

Людиною якої вдачі ви б хотіли для них бути? Які ваші здобутки, досягнення, внески мали б їм запам'ятатися? Уважно придивіться до людей довкола вас. Якими вчинками ви б хотіли закарбуватися в їхній пам'яті?

Перш ніж читати далі, присвятить кілька хвилин тому, щоб коротенько записати свої враження. Це суттєво розширить ваше розуміння ЗВИЧКИ 2.

## Що означає «починай з думкою про мету»

Якщо ви серйозно поставилися до цього експерименту з візуалізації, то мали торкнутися своїх глибинних, фундаментальних цінностей. Ви ненадовго встановили контакт із тією внутрішньою навігаційною системою, яка лежить у центрі вашого кола впливу.

Поміркуйте над словами Джозефа Едісона:

*Коли я дивлюся на могили великих людей, будь-яка заздрість полишає мене. Коли читаю епітафії красуням, зайве бажання згасає. Коли бачу, як побиваються батьки при надгробному камені, серце моє стискається від жалю. Коли бачу могилу самих батьків, думаю, що марно побиваємося ми за тими, за ким самі невдовзі маємо вирушити вслід. Коли бачу королів, що лежать поряд із тими, хто їх скинув із трону, коли згадую про вчених мужів, які змагалися, а от тепер лежать пліч-о-пліч, чи святих отців, що покраяли світ своїми суперечками, я з подивом і жалем розмірковую про мізерність змагань, суперництва й суперечок людства. Коли я читаю кілька дат на пам'ятниках: тих, хто помер учора, і тих, хто зійшов у могилу шістсот років тому, то думаю про той великий День, коли ми всі будемо Сучасниками й разом постанемо перед Творцем.*

ЗВИЧКУ 2 можна застосовувати до найрізноманітніших обставин та рівнів життя, утім, базове застосування принципу «Починай з думкою про мету» таке: братися до якогось діла, маючи уявлення, картинку чи парадигму кінця свого життя як ціннісного орієнтира й критерію, за яким ви оцінюєте все інше. Кожну частину вашого життя (поведінку сьогодні, завтра, наступного тижня, наступного місяця) можна оцінити в загальному контексті, звіривши з тим, що справді для вас важливо. Чітко уявляючи кінець свого життя, ви можете зробити так, щоб усі ваші дії протягом дня відповідали критеріям першорядності, які ви собі встановили, і щоб кожен день вашого життя був наповнений сенсом й узгоджувався з вашою загальною картиною життя.

Починати з думкою про мету означає розпочинати всі справи, чітко розуміючи кінцеву мету. Це означає розуміти, до чого ви прямуєте, щоб мати змогу збагнути, де ви перебуваєте тепер, щоб усі свої кроки ви завжди ступали в правильному напрямку.

Напрочуд легко заплутатися в тенетах діяльності, потрапити в пастку заклопотаності, працювати все більше й більше, видряпуючись драбиною успіху, і наприкінці виявити, що драбина спиралася не на ту стіну. Можна бути зайнятим, – страшенно зайнятим, – і водночас ця зайнятість буде неефективною.

Люди часто здобувають перемоги, які виявляються марними, досягають успіху, який приходить коштом усього того, що мало для них значно більшу цінність. Люди з різних сфер життя: лікарі, академіки, актори, політики, бізнесмени, спортсмени й сантехніки, – часто всі сили кидають на те, щоб збільшити свої статки, здобути більше визнання чи підвищити свій фаховий рівень, та потім виявляється, що прагнення досягти мети засліпило їх і відвернуло увагу від тих речей, які справді були важливими для них, та нічого вже не можна повернути.

Як змінюється наше життя, коли ми нарешті усвідомлюємо, що саме має для нас найбільшу вагу і, утримуючи цю картинку перед внутрішнім зором, щодня скеровуємо себе на

те, щоб жити й робити лише найважливіше. Якщо драбину притулено не до тієї стіни, кожен наш крок лише наблизатиме нас до хибної мети. Ми можемо бути дуже заклопотаними, наша діяльність може навіть давати чималі плоди, проте справді *ефективною* вона стане лише тоді, коли ми починатимемо все з думкою про мету.

Якщо ви ретельно обдумаєте все, що хотіли б почути про себе на своєму похороні, то ці слова, разом узяті, дадуть вам *вашу власну* формулу успіху. Вона може кардинально відрізнитися від того визначення, яким ви керувалися досі. Цілком можливо, що слава, досягнення, гроші чи якісь інші речі навіть близько не є цеглинками в правильній стіні.

Коли ви починаєте з думкою про мету, це дає вам інший ракурс. Якось на похороні спільного друга один чоловік запитав у свого товариша: «Скільки він залишив?» Той відповів: «Усе».

## Усе створюється двічі

Звичка починати з думкою про мету базується на принципі, який проголошує, що *все створюється двічі*. Усі речі проходять два етапи створення: спочатку їх задумують (перший етап), а потім з'являється матеріальне втілення (другий етап творіння).

Візьмімо, наприклад, спорудження будинку. До того як забити перший гвіздок, ви продумуєте будинок у всіх деталях. Ви намагаєтеся дуже чітко уявити, яким буде цей будинок. Якщо вам потрібен дім для сім'ї, ви закладаєте в плані велику вітальню, де могла б збиратися вся родина. Ви плануєте розсувні двері та внутрішнє подвір'я, де гратимуться діти. Ви розглядаєте варіанти. Ваш розум напружено працює, аж поки ви не матимете чіткого уявлення про те, який будинок хочете звести.

Потім ваш задум лягає на папір – ви створюєте план будівництва. На цьому етапі ніхто ще не переходить безпосередньо до будівельних робіт, інакше друга фаза створення (фізична) потребуватиме суттєвих перероблянь, а через це витрати на будівництво можуть зрости вдвічі.

Золоте правило будівельника: «Сім разів відміряй – один раз відріж». Ви маєте бути цілковито впевнені, що план (перший етап творіння) справді відповідає вашому задуму, що ви все продумали. Лише тоді можна втілювати його в цеглі. Щодня ви їздите на будівництво й перевіряєте виконання плану разом з архітектором. Ви починаєте з думкою про мету.

Інший приклад – підприємницька діяльність. Якщо ви хочете, щоб ваше підприємство було успішним, ви чітко визначаєте цілі, яких потрібно досягти. Ви ретельно обмірковуєте продукт чи послугу, яку збираєтеся надавати згідно з ринковою метою, потім організуєте все: фінанси, проектно-конструкторську роботу, робочі процеси, маркетинг, персонал – так, щоб досягти цієї мети. Від того, наскільки добре ви уявлятимете собі кінцеву мету, часто залежить, чи буде успішним ваше підприємство. Більшість провальних проєктів у бізнесі проявляють себе на етапі першого творіння через такі проблеми, як брак оборотних коштів, нерозуміння ринку чи відсутність бізнес-плану. Те саме стосується виховання дітей. Якщо ви хочете виховати відповідальних, дисциплінованих дітей, то маєте щодня, коли спілкуєтеся з ними, чітко уявляти собі цю мету. Не можна своїм поведінням розхитувати їхню самодисципліну чи самоповагу.

Більшою чи меншою мірою люди застосовують цей принцип у різних сферах життя. Перед тим як поїхати в подорож, ви визначаєте, куди саме вирушите, і плануєте найліпший маршрут. Перш ніж посадити сад, ви подумки його розплановуєте, можливо, навіть на папері. Ви пишете промови, а тоді виголошуєте їх, ви уявляєте ландшафтний дизайн свого подвір'я, перш ніж братися до роботи, ви робите дизайн одягу, перш ніж втягнути нитку в голку.

Якщо ми добре розуміємо й відповідально ставимося до принципу двох творінь, ми діємо в межах свого *кола впливу* й розширюємо його. А якщо не узгоджуємо своїх дій із цим принципом і не беремо на себе відповідальності за перший етап творіння, то *коло* впливу звужується.

## За задумом чи поза вибором?

Принцип проголошує, що все створюється двічі, проте не всі творіння виникають за свідомим задумом. Якщо ми не розвиваємо власної самосвідомості й не беремо на себе відповідальності за перше творіння у своєму житті, то даємо іншим людям та обставинам за межами нашого *кола впливу* змогу формувати наше життя поза нашим вибором, без нашої участі. Ми пасивно живемо за сценаріями, нав'язаними нам сім'єю, колегами, планами інших людей, тиском обставин, сценаріями з часів юності, навчання, програмами середовища.

Ці сценарії йдуть від людей, а не від принципів. І постають вони з нашої глибинної вразливості, залежності від інших і потреби в тому, щоб нас приймали й любили, потреби в приналежності, відчутті власної важливості й цінності, відчутті, що ми не пусте місце.

Розуміємо ми це чи ні, контролюємо чи ні, кожна частина нашого життя проходить перший етап творіння. Ми можемо бути або втіленням нашого власного проактивного задуму, або втіленням задумів інших людей, тобто уособленням обставин і минулих звичок.

Унікальні людські здатності – самоусвідомлення, уява й совість – дають нам змогу переглянути перший етап творіння і взяти його у свої руки, написати свої власні сценарії. Інакше кажучи, ЗВИЧКА 1 проголошує: «Ви – творець». А ЗВИЧКА 2 – це перший етап творіння.

## Лідерство й керування – два етапи творіння

ЗВИЧКА 2 базується на засадах особистого лідерства, а це означає, що лідерство – це перший етап творіння. Лідерство – не керування. Керування є другим етапом творіння, і про нього ми поговоримо в розділі, присвяченому ЗВИЧЦІ 3. А лідерство має передувати керуванню.

Визначальний чинник керування: як мені найкраще досягти певних цілей. Лідерство ж керується принципом: яких саме цілей я хочу досягти. За словами Пітера Друкера та Воррена Бенніса: «Менеджмент – це правильне виконання, а лідерство – виконання правильного». Керування – це ефективність сходження драбиною успіху, а лідерство визначає, чи на правильну стіну спирається та драбина.

Швидко збагнути різницю між цими поняттями допоможе така вправа. Уявіть групу підлеглих, які продираються крізь джунглі з мачете в руках. Вони виконавці, вони розв'язують проблеми. Вони пробиваються крізь хащі, вирубуючи їх.

За ними йдуть керівники – гострять мачете, пишуть виробничі інструкції, придумують програми розвитку м'язів, запроваджують новітні технології й складають робочі графіки та програми корекції для тих, хто орудує мачете.

А лідер – це той, хто видереться на найвище дерево, окине оком ландшафт і закричить: «Не ті джунглі!»

Але як часто-густо відповідають заклопотані виконавці й керівники? «Замовкни, у нас є прогрес!»

Індивіди, групи й підприємства часто такі заклопотані тим, щоб продиратися крізь хащі, що навіть не усвідомлюють – навколо них не ті джунглі. А швидкі зміни в середовищі, у якому ми живемо, роблять потребу в ефективному лідерстві актуальною, як ніколи, – у кожному аспекті незалежного та взаємозалежного життя.

Нам більше потрібні бачення (пункт призначення) і компас (набір принципів чи вказівок), ніж дорожня карта. Ми часто не знаємо, якою буде місцевість, що лежить попереду і що нам знадобиться, щоб її перетнути. Багато що залежатиме від нашого вибору. Але внутрішній компас завжди підкаже нам напрямок.

Ефективність (а часто – навіть виживання) залежить не лише від того, яких зусиль ми докладемо, а й від того, чи в правильних джунглях ми цих зусиль докладаємо. А перетворення,

які відбуваються практично в кожній галузі й професії, вимагають ставити на перше місце лідерство, а вже на друге – керування.

У бізнесі ринок змінюється так швидко, що багато продуктів і послуг, які ще кілька років тому цілком задовольняли потреби споживачів, сьогодні застаріли. Проактивне сильне лідерство мусить постійно моніторити зміни середовища, особливо звички й мотивацію покупців, і надавати все необхідне, щоб потрібним чином організувати ресурси.

Такі зміни, як дерегулювання авіапромисловості, підвищення вартості охорони здоров'я й краща якість та більша кількість імпортованих автомобілів суттєво впливають на бізнес-середовище. Якщо підприємства не будуть моніторити середовище (зокрема власні робочі групи) і застосовувати креативне лідерство, щоб не збитися з правильного курсу, то хоч би яким досвідченим було їхнє керівництво, вони приречені на невдачу.

Ефективний менеджмент без ефективного лідерства – це, за висловом однієї людини, те саме, що «ставити рівно стільці на палубі “Титаніка»». Жоден успіх керування не може компенсувати провали в лідерстві. Проте лідерство лишається непростим завданням, бо дуже часто парадигма менеджменту нас не відпускає.

На останній сесії програми підвищення кваліфікації керівництва, що тривала рік у Сіетлі, до мене підійшов президент однієї нафтової компанії й розповів свою історію:

– Стівене, коли ви в другому місяці пояснювали різницю між лідерством та менеджментом, я переглянув свою роль як президента компанії й збагнув, що ніколи не приділяв уваги лідерству. Я дуже переймався менеджментом і буквально згинався під тягарем сучасних труднощів та буденної логістики. Тому я вирішив відійти від менеджменту. Керувати за мене можуть інші люди. Я хотів бути справжнім лідером і вести за собою компанію.

Попервах було важко. Я болісно відвикав від того, щоб хапатися за різні нагальні проблеми, які були в мене під носом і давали відчуття, що справи успішно просуваються. Я сам не відчував особливого задоволення, коли взявся розв'язувати проблеми напрямку розвитку, створення сприятливого середовища для роботи, глибокого аналізу проблем, відкриття й використання компанією нових можливостей. Інші теж потерпали від радикальних змін у процесі роботи. Раніше я завжди був із ними на зв'язку, і тепер їм цього бракувало. Вони хотіли, щоб я був доступним для них, реагував, щодня допомагав розв'язувати їхні проблеми.

Та я не здався. Я був переконаний, що мушу стати для компанії провідником. І я ним став. Нині наше підприємство цілковито змінилося. Ми краще орієнтуємося в тенденціях галузі. Наші доходи зросли вдвічі, а прибутки – в чотири рази. Я займаюся лідерством.

Я переконаний, що батьки теж часто потрапляють у пастку керування: думають лише про контроль, виконання й правила замість скеровувати, ставити мету й плекати родинні почуття.

Ще більше нам бракує лідерства в житті загалом. Ми дбаємо про те, щоб результативно ним керувати, встановлюємо собі цілі й досягаємо їх, не з'ясувавши для себе як слід, що для нас важливо, що має цінність.

## **Переписування сценаріїв: як стати творцем власних парадигм**

Як ми вже згадували, проактивність базується на унікальній здатності людини усвідомлювати саму себе. Ще два унікальні обдарування людини, що дають нам змогу розширювати власну проактивність і запроваджувати принципи особистого лідерства у своє життя, – *уява* й *совість*.

За допомогою уяви ми можемо візуалізувати ще не створені світи потенціалу, який у нас закладено. А через совість здатні за посередництвом своїх талантів та альтруїстичних вчинків долучатися до універсальних законів – принципів, а також керуватися особистими орієн-

тирами для найефективнішого розвитку цих талантів. У поєднанні із самосвідомістю ці два обдарування уможливають створення наших власних сценаріїв.

Оскільки ми живемо за багатьма вже створеними сценаріями, процес написання власного насправді більше нагадує «переписування» або ж зсув парадигми – зміну деяких базових парадигм, які вже в нас є. Виявивши в себе неефективні сценарії, неправильні чи неповноцінні парадигми, ми можемо розпочати процес проактивного переписування власних сценаріїв.

Одну з найцікавіших історій переписування сценаріїв можна прочитати в автобіографії Анвара Садата, колишнього президента Єгипту. Садату з дитинства прищеплювали сценарій ненависті до Ізраїлю, і вона глибоко в ньому вкорінилася. Він робив на національному телебаченні заяви на зразок цієї: «Я ніколи не потисну руки жителю Ізраїлю, поки вони окупувають бодай дюйм арабської землі. Ніколи, ніколи, ніколи!» Цим своїм сценарієм він мобілізував енергію та об'єднував волю всіх співгромадян.

Цей сценарій був незалежним і націоналістичним, збурював у людях сильні емоції. Але він також був дуже дурним, і Садат це розумів. Він ігнорував небезпечну реальність ситуації, у якій надзвичайно велика роль належала взаємозалежності.

Тож Садат змінив свій сценарій. Цього він навчився ще в юності, коли сидів у камері 54-ї центральної в'язниці Каїра, самотинно ув'язнений за участь у змові проти короля Фаруха. Він навчився абстрагуватися від власного розуму й перевіряти, чи його сценарії мудрі й адекватні. Він навчився очищати розум і за допомогою глибокої медитації працювати над своїми сценаріями (то був його різновид молитви) і перепрограмувати себе.

Він пише, що майже неохоче покидав в'язницю, бо лише в камері збагнув, що істинний успіх – це успіх із собою. Він у тому, щоб володіти не речами, а собою – перемогти себе.

На якийсь час за президента Насері Садата перевели на доволі незначну посаду. Усі думали, що його дух зломлено, але це було не так. Люди проектували на нього своє «домашнє відео». Вони його не розуміли. А він чекав свого часу.

І коли цей час настав і він став президентом Єгипту, то, зіткнувшись із політичними реаліями, змінив свій сценарій щодо Ізраїлю. Відвідав кнесет у Єрусалимі й започаткував один із безпрецедентних рухів миру – то була хоробра ініціатива, що зрештою привела до підписання Кемп-Девідських угод.

Садат зумів застосувати свою самосвідомість, уяву та совість, щоб пустити в хід особистісне лідерство, змінити основну парадигму, змінити своє бачення ситуації. Він працював у центрі свого кола впливу. І з цього перепрограмування, з цієї зміни парадигми постали зміни в поведінці й настановах, які вплинули на мільйони життів у ширшому *колі турбот*.

Розвиваючи власну самосвідомість, багато хто з нас відкриває неефективні сценарії, глибоко вкорінені звички, котрі зовсім нас не варті, не узгоджуються з тими речами, які ми справді цінуємо в житті. ЗВИЧКА 2 проголошує, що нам не обов'язково жити за цими сценаріями. Ми відповідальні за те, щоб застосувати свою уяву та креативність і написати нові сценарії, ефективніші й більш суголосні нашим потаємним цінностям та правильним принципам, що наповнюють наші цінності сенсом.

Уявіть, наприклад, що я занадто болісно реаую на різні вчинки своїх дітей. Уявіть, що коли вони роблять щось, на мою думку, не надто хороше, я моментально відчуваю, як стискається шлунок: захисні стіни піднімаються, я готуюся до бою. У центрі мого поля зору не довготермінова мета зростання й розуміння, а короткотермінова – поведінка. Я намагаюся виграти бій, а не війну.

Я збираю всю свою зброю: мою фізичну перевагу, авторитетне становище, – і кричу, залякую, погрожую чи караю. І я перемагаю. Я тріумфально стою посеред поля бою, на якому

валяються уламки моїх розбитих стосунків із дітьми, а мої діти тим часом зовні покірні, а всередині плачуть спротив, вони притлумлюють у собі негативні почуття, що вилізуть пізніше.

Отож, якби я сидів на похороні, який ми візуалізували раніше, і кілька слів мав сказати хтось із моїх дітей, я хотів би, щоб життя моєї дитини за всі минулі роки втілювало перемогу в навчанні, вихованні й дисциплінуванні з любов'ю, а не містило бойових шрамів від сутичок через спроби швидко розв'язувати проблеми. Я хотів би, щоб серце й розум моєї дитини сповнювали теплі спогади про час, проведений разом зі мною. Я хотів би, щоб вона пам'ятала мене як люблячого батька, який розділяв із нею радість і горе дорослішання та становлення особистості. Хотів би, щоб вона згадала, як приходила до мене зі своїми проблемами й турботами. Хотів би, щоб у цих спогадах я вислуховував, допомагав і любив. Я хотів би, щоб моя дитина знала: я був не ідеальним, але намагався зробити все, що в моїх силах. І що я любив її більше, ніж будь-хто у світі.

Усього цього мені хотілося б тому, що глибоко в душі я ціную своїх дітей. Я люблю їх, хочу їм допомагати. Я ціную свою роль їхнього батька.

Але я не завжди чітко розумію ці цінності. Буває, що я товчу воду в ступі. Найголовніше часто виявляється похованим глибоко під шарами нагальних проблем, турбот, які вимагають негайної уваги, і показної поведінки. Я стаю реактивним. І те, як я спілкуюся зі своїми дітьми в повсякденні, мало відповідає тому, як я насправді до них ставлюся.

Та оскільки я самосвідома особистість, оскільки я маю в розпорядженні уяву та совість, я можу здійснити ревізію своїх глибинних цінностей. Я можу усвідомити, що сценарій, за яким я живу, не гармоніює з цими цінностями, що моє життя – не продукт моїх власних проактивних задумів, а результат першого творіння, яке я повністю передоручив обставинам та іншим людям. І я можу змінитися. Я можу жити, керуючись своєю уявою, а не пам'яттю. Я можу прив'язати себе до свого безмежного потенціалу замість минулого, що обмежує мене. Я можу стати творцем власного життя.

«Починати з думкою про мету» означає виконувати свою роль батька (та інші ролі в житті), чітко усвідомлюючи свої цінності й орієнтири. Це означає взяти на себе відповідальність за перший етап творіння, переписати свої сценарії, щоб парадигми, з яких випливають моя поведінка й настанови, гармоніювали з моїми глибинними цінностями й коректними принципами.

Це також означає починати кожен день, твердо пам'ятаючи про ці цінності. Щоб потім, коли я відчуватиму на собі мінливість долі й стикатимусь із проблемами, які підкидає мені життя, я міг приймати рішення, виходячи з цих цінностей. Я можу діяти як цілісна особистість. Я не мушу реагувати на емоції, на обставини. Я можу бути істинно проактивним, ціннісно-орієнтованим, бо мої цінності чітко усвідомлені.

## Програмна заява

Найефективніший із відомих мені способів починати з думкою про мету – розробити *власну програмну заяву*, тобто філософію. У ній буде зосереджено все, чим ви хочете бути (характер) і що хочете робити (свої внески та здобутки), а також цінності й принципи, на яких базується ваш спосіб бути й робити.

Позаяк кожна людина неповторна, особисте кредо відображатиме цю неповторність – як за змістом, так і за формою. Мій друг Рольф Керр сформулював свою програмну заяву таким чином:

*Спочатку здобудь успіх удома.*

*Проси й будь гідним божественної допомоги. Ніколи не йди на компроміс із чесністю.*

*Пам'ятай про людей, які роблять щось разом із тобою. Перш ніж осудити, вислухай обидві сторони.*

*Проси порад в інших.*

*Заступайся за тих, хто відсутній. Будь чесним, проте рішучим.*

*Опановуй одне нове вміння на рік. Плануй сьогодні роботу на завтра. Поспішай повільно.*

*Зберігай позитивний настрій. Підтримуй почуття гумору.*

*Будь дисциплінованим у житті й на роботі.*

*Не бійся припускатися помилок – боятися слід лише відсутності творчої, конструктивної реакції на ці помилки та їх виправлення з твого боку.*

*Сприяй успіху підлеглих.*

*Слухай удвічі більше, ніж говориш.*

*Зосереджуй усі зусилля й здібності на поточному завданні, а не на переживаннях щодо майбутньої посади чи просування в кар'єрі.*

Одна жінка, котра хотіла знайти рівновагу між сімейними й робочими цінностями, сформулювала свою життєву позицію інакше:

*Я щосили намагатимуся врівноважувати кар'єру та сім'ю, бо вони обидві для мене важливі.*

*Моя домівка буде тим місцем, де я, моя сім'я, друзі й гості зможемо відпочивати, насолоджуватися комфортом, спокоєм і щастям. Я старатимуся підтримувати в ній чистоту й порядок, однак без фанатизму, щоб це не перешкоджало спокійному життю й комфорту домашніх. Я мудро підходитиму до того, що ми їмо, читаємо, дивимося й робимо вдома. Особливо я хочу навчити своїх дітей любити, вчитися й сміятися, а також працювати й розвивати їхні унікальні таланти.*

*Я ціную права, свободи й обов'язки в нашому демократичному суспільстві. Я буду свідомим громадянином, який бере участь у політичному процесі, щоб мати впевненість у тому, що мій голос почули й врахували.*

*Я буду активною особистістю, яка ініціативно прямує до своїх цілей у житті. Я діятиму й використовуватиму можливості замість пасивно приймати свою долю.*

*Я ніколи не матиму шкідливих і руйнівних звичок. Натомість я розвиватиму в собі звички, які звільнять мене від старих ярликів, обмежень, розширять мої можливості й дадуть більший вибір.*

*Гроші будуть моїм слугою, а не хазяїном. З роками я старатимуся набутти фінансової незалежності. Свої забаганки я узгоджуватиму зі своїми потребами й можливостями. Я намагатимуся не брати споживацьких позик (окрім кредитів на житло й машину). Я витрачатиму менше, ніж зароблятиму, і регулярно відкладатиму чи інвестуватиму частину свого прибутку.*

*Крім того, я використовуватиму свої здібності й гроші для того, щоб робити життя інших приємнішим – шляхом служіння й добродійності.*

Програмну заяву можна назвати власною конституцією. Як і конституція Сполучених Штатів, вона фундаментальна й практично незмінна. За більш ніж двісті років до неї прийняли тільки двадцять шість поправок, десять із яких було втілено в Біллі про права.

Конституція Сполучених Штатів – це стандарт, за яким оцінюють усі закони країни. Це документ, який президент зобов'язується захищати й підтримувати, даючи присягу на вірність. Це критерій, за яким людям дозволяють отримати громадянство. Це фундамент і центр, який

дає людям змогу пережити такі великі травми, як Громадянська війна, В'єтнам і Ватергейт. Це письмовий стандарт, ключовий критерій, за яким оцінюється все інше.

Конституція проіснувала донині й виконує свою життєво важливу функцію тому, що в ній втілено коректні принципи, самоочевидні істини, викладені в Декларації незалежності США. Ці принципи надають конституції незмінної сили, навіть за часів великої непевності й змін у суспільстві. «Особливу впевненість, – сказав Томас Джефферсон, – нам дає записана конституція».

Тим самим стандартом, тільки для окремої особистості, стає програмна заява, що ґрунтується на правильних принципах. Це особиста конституція, база для ухвалення великих життєтворчих рішень, підстава для прийняття щоденних рішень за обставин та емоцій, що впливають на наше життя. Вона дає індивідам ту саму незмінну силу посеред виру змін.

Люди не здатні витримувати зміни, якщо всередині не мають незмінного ядра. Ключ до здатності змінюватися – це незмінне знання про те, хто ти, чим ти переймаєшся і що цінуєш.

Маючи програмну заяву, ми можемо вільно пливати в потоці змін. Нам не потрібні упевнені й наперед узяті думки. Нам не потрібно розгадувати все в житті, мислити стереотипами й навішувати ярлики на всіх і вся, щоб пристосуватися до реальності.

Наше особисте середовище теж постійно змінюється. У вогні таких блискавичних змін згорає багато людей, яким здається, що вони не здатні дати цьому раду, що не встигають за поступом життя. Вони стають реактивними і врешті-решт здаються, сподіваючись, що всі подальші події в їхньому житті будуть лише хорошими.

Але так не мусить бути. У нацистському таборі смерті, де Віктор Франкл відкрив принцип проактивності, він також досягнув важливості мети, сенсу життя. Суть його терапії – філософії, яку він пізніше розвинув і викладав, – полягає в тому, що багато так званих розумових й емоційних розладів насправді є симптомами глибинного відчуття безсенсовності й порожнечі. Логотерапія усуває цю порожнечу, допомагаючи людині віднайти унікальний сенс життя, її місію в житті.

Щойно у вас з'явиться це відчуття місії, ви досягнете сутність своєї проактивності. Ви зможете бачення й цінності, які скеровуватимуть ваше життя. Матимете дороговкази, за якими зможете встановлювати довгою короткотермінові цілі. У вас буде сила письмової конституції, що базується на правильних принципах, згідно з якими можна дієво оцінювати кожне рішення, дотичне до найбільш ефективного використання часу.

## У центрі

Щоб записати особисту життєву позицію, ми маємо почати із самісінького центру нашого *кола впливу*, центру, який складається з наших основних парадигм, об'єктива, крізь який ми дивимося на світ.

Саме тут найповніше виявляється наше бачення й цінності. Саме тут ми можемо застосувати дар самоусвідомлення, щоб здійснити ревізію своїх карт і пересвідчитися (якщо ми цінуємо правильні принципи), що наші карти точно описують територію, що наші парадигми базуються на принципах і реальності. Саме тут ми користуємося своїм даром совісті як компасом, що допомагає нам виявити власні унікальні таланти й ті сфери, де від нас було б більше користі. І саме тут ми застосовуємо свій дар уяви, щоб подумки уявити бажану кінцеву мету й скерувати до неї свої починання – це й становить сутність письмової особистої конституції.

Саме тут наші зосереджені зусилля дають найбільший результат. Працюючи в самісінькому центрі нашого *кола впливу*, ми його розширюємо. Це праця ПМ найвищого рівня, яка суттєво впливає на ефективність кожного аспекта нашого життя.

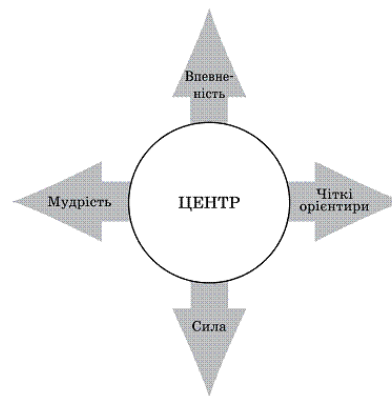
Те, що перебуває в центрі нашого життя, і буде джерелом нашої впевненості, чітких орієнтирів, мудрості й сили.

Упевненість – це ваше відчуття власної цінності, ідентичності, емоційної рівноваги, самоповаги, фундаментальної сили характеру чи її відсутності.

*Чіткі орієнтири* – ваше джерело керівних настанов у житті. Ваша внутрішня система координат, яка інтерпретує для вас те, що відбувається навколо, – це стандарти та принципи чи імпліцитні критерії, котрі щодня керують прийняттям рішень і вчинками.

*Мудрість* – це ваші погляди на життя, відчуття рівноваги, розуміння того, як різні частини й принципи пов'язані між собою. Елементами мудрості є розважливість, проникливість, розуміння. Це гештальт, відкритість, інтегрована цілісність.

*Сила* – це здатність чи спроможність діяти, необхідна для того, щоб чогось досягти. Це енергія, життєво важлива для того, щоб робити вибір і приймати рішення. Вона також включає в себе здатність подолати глибоко вкорінені звички й виплекати інші, ефективніші.



Ці чотири чинники (упевненість, чіткі орієнтири, мудрість і сила) взаємозалежні. Упевненість і чіткі орієнтири разом дають істинну мудрість, а мудрість стає іскрою чи каталізатором для вивільнення й скеровування сили. Коли всі ці чинники присутні в людині одночасно, вони дають особистості велику силу шляхетності, урівноваженого характеру, прекрасного цілісного індивіда.

Ці чинники також підтримують усі інші виміри життя. І жоден із них не вимагає підходу «все або нічого». Ступені, до яких ви розвиваєте кожен із них, можна позначати на графіку континуума подібно до згаданого вище континуума зрілості. На найнижчому рівні всі чотири чинники слабкі. Ви залежите від обставин чи інших людей – того, над чим не маєте безпосереднього контролю. У найвищій точці графіка ви маєте повний контроль. У вас є незалежна сила й основа для глибоких взаємозалежних стосунків.

Ваша *упевненість* лежить у континуумі між крайнім значенням неупевненості з одного боку, де ваше життя зазнає ударів хаотичних сил, які граються з ним, і глибинним відчуттям великої власної цінності й упевненості в собі – з другого. Ваші чіткі орієнтири посідають у континуумі місце між залежністю від соціального дзеркала чи інших непостійних джерел та сильним внутрішнім відчуттям правильного напрямку. Ваша *мудрість* перебуває між абсолютно неточною картою, на якій усі об'єкти спотворено й жоден із них не вписується в реальність, та повною й точною картою, на якій усі частини й принципи належним чином пов'язані між собою. Ваша сила лежить між непорушністю (коли ви лялька на мотузочках, за які смикає хтось інший) і великою проактивністю, силою діяти відповідно до власних цінностей замість піддаватися волі інших людей та обставин.

Розташування цих чинників у континуумі, ступінь їхньої інтеграції, гармонії та рівноваги, а також їхній позитивний вплив на кожен аспект вашого життя – усе це залежить від вашого центру, базових парадигм у ядрі вашої свідомості.

## Альтернативні центри

У кожного з нас є свій центр, хоча найчастіше ми навіть не підозрюємо про його існування. Так само ми не усвідомлюємо всеохопного впливу цього центру на всі аспекти нашого життя.

Ознайоммося з кількома центрами, тобто ключовими парадигмами, що їх зазвичай мають люди, щоб краще зрозуміти, як вони впливають на ці чотири фундаментальні виміри й зрештою – на суму життя, яка з них складається.

*Зосередженість на партнері.* Шлюб може бути найінтимнішим, найприємнішим, найтревливішим і найпродуктивнішим різновидом людських стосунків. Може здаватися, що зробити чоловіка чи дружину центром свого життя – це цілком природно й нормально.

Але досвід і спостереження свідчать про інше. Протягом багатьох років я працював із парами, які зазнавали труднощів у шлюбі, і помітив певну тенденцію, яка спостерігалася практично в кожних стосунках, де один партнер був зациклений на іншому. Ця тенденція – стійка емоційна залежність.

Якщо наша емоційна самооцінка базується переважно на нашому шлюбі, ми стаємо надзвичайно залежними від цих стосунків. Ми вразливі до настроїв і почуттів, поведінки й ставлення нашої половинки та будь-яких зовнішніх подій, які можуть негативно позначитися на стосунках – ще одна дитина, родичі, економічний спад, соціальний успіх тощо.

Коли обов'язків і стресів у шлюбі стає більше, ми зазвичай звертаємося до тих сценаріїв, які було закладено в нас під час дорослішання. Але так само робить і наш чоловік чи дружина. І ці сценарії найчастіше бувають різними. На поверхню впливають різні підходи до фінансів, виховання дітей, ставлення до родичів. Коли ці глибоко вкорінені тенденції поєднуються з емоційною залежністю в шлюбі, стосунки, у яких один партнер зациклений на іншому, оголюють усю свою вразливість.

Коли ми залежимо від людини, з якою конфліктуємо, потреба в цій людині й конфлікт поєднуються. Так народжуються складні реакції «любов-ненависть», «сварися чи тікай», відчуження, агресивність, озлобленість, невдоволення й холодне змагання. Коли це стається, ми зазвичай ще міцніше тримаємося за прищеплені нам способи дій та звички, намагаючись виправдати й захистити власну поведінку, і критикуємо поведінку своїх половинок.

Щоразу, коли відчуваємося надто вразливими, ми неминуче відчуваємо потребу захиститися від подальших ран, тому вдаємося до сарказму, гострого гумору, критики – усього, що допоможе прикрити нашу безпорадність. Кожен партнер чекає, що перший крок до любові зробить інший, розчаровується, і з цим міцніше його впевненість у правильності власних звичувань.

Справжньої впевненості в таких стосунках, навіть коли все начебто йде добре, бути не може. Орієнтирами тут стають швидкоплинні емоції. Мудрість і сила губляться в контрзалежних негативних інтеракціях.

*Зосередженість на сім'ї.* Ще одним поширеним центром є сім'я. Це теж може видаватися природним і нормальним. Як сфера для зосередження зусиль і вкладень, сім'я дарує чимало можливостей для міцних стосунків, любові, спілкування – багатьох явищ, які наповнюють життя сенсом. Але, за іронією долі, коли сім'я стає центром, руйнуються компоненти, необхідні для її успішного існування.

Люди, центровані на сім'ї, черпають своє почуття впевненості та самооцінку із сімейних традицій і культури чи репутації родини. Тому вони болісно сприймають будь-які зміни в цій традиції чи культурі та будь-які впливи, які можуть вдарити по репутації.

Батьки, зациклені на сім'ї, не мають емоційної свободи, сили, щоб виховувати дітей з думкою про їхній добробут. Якщо свою впевненість вони черпають у сім'ї, то потреба бути популярними у дітей може здаватися їм важливішою, ніж зусилля, котрих потрібно докладати для розвитку й зростання дітей як особистостей. Або ж такі батьки можуть бути зациклені на пристойній поведінці, і будь-яка поведінка, що виходить за межі їхнього уявлення про пристойність, загрожує їхній впевненості й відчуттю захищеності. Під дією миттєвих емоцій вони засмучуються й спонтанно реагують на подразник замість дбати про тривалий розвиток і зростання дитини. Вони можуть кричати й верещати. Вони можуть покарати дитину через погані настрої. Вони люблять своїх дітей не просто так, а за хорошу поведінку, і цим викликають у дітей спротив, емоційну залежність чи контрзалежність.

*Зосередженість на грошах.* Інший умотивований та надзвичайно поширений центр людського життя – заробляння грошей. Економічна стабільність необхідна людині для того, щоб мати змогу багато зробити в інших вимірах життя. В ієрархії чи континуумі потреб фізичне виживання й фінансова незалежність стоять першими. Інші потреби не стають актуальними, поки ці базові потреби не будуть задоволені бодай у мінімальному обсязі.

Більшість із нас стикаються з фінансовими клопатами. На наше економічне становище можуть впливати і впливають сили зовнішнього середовища, які загрожують потрясіннями чи спричиняють їх, і ми часто хвилюємося, хоча ця стурбованість не завжди досягає свідомості.

Причини для заробляння грошей бувають доволі шляхетними, як-от потреба забезпечувати родину. І це важливо. Та коли заробляння грошей стає центром життя, воно перекреслює власну доцільність.

Звернімося знову до чотирьох чинників, що підтримують життя, – це впевненість, чіткі орієнтири, мудрість і сила. Уявіть, що моя впевненість здебільшого ґрунтується на моїй роботі, прибутках чи капіталі. Оскільки на цей економічний фундамент впливає багато факторів, я тривожуся через усе, що може на них негативно вплинути. Коли моя самооцінка залежить від мого капіталу, я вразливий до всього, що може цей капітал знищити. Але робота й гроші самі по собі не дають ні мудрості, ні чітких орієнтирів, лише обмежену силу та впевненість. Щоб обмеження зацикленості на грошах проявили себе в усій повноті, достатньо якоїсь критичної ситуації в моєму житті чи житті когось із рідних.

Люди, зациклені на грошах, дуже часто відсувають убік родину та інші пріоритети, вважаючи, що всі мають розуміти: фінансові потреби – на першому плані. Я знаю одного батька, який пообіцяв дітям піти в цирк, і вони вже збиралися виходити з дому, коли йому подзвонили з роботи й попросили терміново приїхати. Він відмовився. Коли дружина сказала, що йому слід було б піти на роботу, він відповів: «Робота буде інша. А іншого дитинства не буде». Його діти запам'ятали цей маленький прояв пріоритетів батька на все життя. Це не лише як урок закарбувалося в їхній пам'яті, але і як вияв любові – у їхніх серцях.

*Зосередженість на праці.* Люди, зациклені на праці, стають «трудоголіками». Вони примушують себе працювати коштом власного здоров'я, стосунків та інших важливих сфер життя. Їхня фундаментальна ідентичність походить від різновиду діяльності – «я лікар», «я письменник», «я актор».

Позаяк їхня ідентичність і самооцінка зав'язані на роботі, на їхній впевненості може негативно відбитися будь-яка подія, що перешкоджає подальшій праці. Орієнтири в житті залежать від робочих вимог. Їхня мудрість і сила виявляють себе в обмежених сферах, пов'язаних із роботою, а в інших сферах життя вони безпорадні.

*Зосередженість на володінні.* Для багатьох рушійною силою життя є володіння речами – не лише дотикальними, матеріальними (як-от модний одяг, будинки, машини, яхти й коштов-

ності), а й нематеріальним майном, таким як слава, популярність чи видатне становище в суспільстві. Більшість із нас на власному досвіді переконуються, яким непевним є цей центр просто тому, що на нього впливає так багато різних чинників і він може щезнути вмить.

Якщо моя впевненість у собі ґрунтується на репутації чи тих речах, якими я володію, моє життя протікатиме в стані постійної тривоги за те, що це майно може зникнути чи знецінитися, його можуть вкрасти тощо. У присутності людини, яка має більші статки чи посідає вагомніше становище в суспільстві, я почуватимуся неповноцінним. У присутності ж людини біднішої, у якої нема ні слави, ні статусу, я відчуватиму свою вищість. Моя самооцінка нестабільна й постійно коливається. Я не відчуваю постійності, надійності, моя особистість повсякчас зазнає змін. Я постійно докладаю зусиль, щоб убезпечити й зміцнити своє майно, нерухомисть, акції, становище чи репутацію. Усі ми чули історії про те, як люди накладали на себе руки після краху на біржі чи внаслідок заплямованої в політичних баталіях репутації.

*Зосередженість на задоволеннях.* Ще один поширений центр, тісно пов'язаний із володінням, – веселощі й задоволення. Ми живемо у світі доступних розваг, які всіляко заохочуються. Великий вплив на очікування людей чинять телебачення й фільми. У них наочно зображено те, що мають і можуть робити інші люди, живучи життям «легким і безхмарним».

Та поза кадром такого способу життя, сповненого втіхи й радості, лишається природний результат – негативні наслідки для особистості, продуктивності й стосунків, які мало хто усвідомлює.

Невинні, помірковані розваги допомагають розслабитися й сприяють родинним та іншим стосункам. Але розваги самі по собі не дають жодного тривалого задоволення чи відчуття самореалізації. Особі, зацикленій на розвагах, дуже швидко набридає кожен наступний рівень «веселощів», і вона постійно вимагає більше й більше. Тож наступна розвага має бути кращою, масштабнішою, цікавішою, давати більший «кайф». Людина в такому стані стає майже цілковито нарцисичною й розглядає життя лише крізь призму миттєвого задоволення.

Забагато тривалих відпусток, забагато фільмів, забагато телебачення, забагато відеоігор (словом, недисциплінованого проведення дозвілля, під час якого людина поступово звертає на шлях найменшого спротиву) – усе це зрештою призводить до марнування життя. У таких умовах здібності людини дрімають, таланти не розвиваються, розум і дух поринають у летаргію, а душа не відчуває сповнення своїх потреб. Де ж тут упевненість, орієнтири, мудрість і сила? Вони перебувають у найнижчій точці континууму, у задоволенні від швидкоплинної миттєвості.

У книзі «Свідчення ХХ століття» Малкольм Магерідж пише:

*Іноді я озирваюся на своє минуле життя, і найбільше мене вражає в ньому те, що на той час вагомими й спокусливими здавалися такі речі, які тепер видаються порожніми й абсурдними. Наприклад, успіх в усіх його іпостасях: слава й відомість, удавані радощі – гроші й жінки, подорожі, переміщення з місця на місце у світі та по вертикалі, достоту як сатана. Тоді страшенно хотілося пережити все те, що міг запропонувати ярмарок марнославства.*

*Нині ж ці спроби потішити своє «я» здаються мені самообманом, тим, що Паскаль називав «лизати землю».*

Зосередженість на друзях/ворогах. Молоді люди особливо (хоч і не винятково) схильні зосереджуватися на друзях. Належність до групи однолітків і визнання в її межах може набути для них першорядної ваги. Криве соціальне дзеркало, у якому все постійно змінюється, стає

джерелом чотирьох чинників підтримання життя, сприяючи посиленню залежності від мінливих настроїв, почуттів, ставлення й поведінки інших.

Зосередженість на дружбі може стосуватися однієї людини, набуваючи певних рис шлюбу. Емоційна залежність від однієї людини, висхідна спіраль потреб/конфліктів і негативні інтеракції, що виникають у результаті, – ось деякі наслідки зацикленості на дружбі.

А що вже казати про випадки, коли центром чийогось життя стає ворог? Більшість людей навіть не замислюються над цим, і, напевно, ніхто не робить цього свідомо. Утім, ворогоцентризм дуже поширений, особливо там, де в інтеракцію вступають люди, між якими є справжній конфлікт. Коли хтось вважає, що з ним несправедливо повелася особа, яка має емоційно чи суспільно вагомий статус, ця особа легко може стати центром життя для того, хто цією несправедливістю переймається. Замість проактивно будувати власне життя, людина, зациклена на ворогу, контрзалежно реагує на його поведінку й ставлення.

Одного мого друга, котрий викладав в університеті, дуже гнівали вади характеру адміністратора, з яким у нього були погані стосунки. Він постійно думав про того чоловіка, і врешті-решт це переросло у нього в одержимість. Він так переймався тими сварками, що вони негативно вплинули на його стосунки з сім'єю, церквою, колегами. Зрештою він дійшов висновку, що має піти з університету й влаштуватися викладачем деінде.

· А якби цього чоловіка тут не було, хіба ти не хотів би викладати саме в цьому університеті? – поцікавився я.

· Так, хотів би, – відповів друг. – Але поки він тут, я не можу залишатися на цій посаді, бо це руйнує моє життя. Я мушу піти.

· Навіщо ти зробив цього адміністратора центром свого життя? – запитав тоді я.

Це запитання його збентежило. Він заперечив. Але я вказав, що він дозволяє іншій особі та її вадам спотворювати його карту життя, підривати його віру та негативно позначатися на стосунках із близькими.

Зрештою друг визнав, що ця людина мала на нього дуже великий вплив, але заперечував, що то був його власний вибір. Відповідальність за ситуацію, що склалася, він переклав на адміністратора. Сам він, за власним твердженням, був до цього не причетний.

Поки ми розмовляли, він мало-помалу усвідомив, що справді мав відповідальність, але оскільки не досить добре з нею впорався, то повівся безвідповідально.

Багато людей після розлучення впадають у такі самі крайнощі. Їх не відпускають гнів, гіркота й самовиправдання щодо колишнього партнера. Психологічно вони залишаються одруженими – у негативному сенсі. Їм потрібні вади колишньої (колишньої), щоб повсякчас знаходити підтвердження для своїх звинувачень.

Багато «дорослих» дітей живуть, потайки чи відкрито ненавидячи своїх батьків. Вони звинувачують їх у поганому ставленні, нехтуванні, фаворитизмі в минулому й будують своє життя навколо цієї ненависті, послуговуючись реактивним, виправдовувальним сценарієм, що її супроводжує.

Індивідові, для якого центром є друг чи ворог, не притаманна впевненість. Самооцінка в нього нестабільна й залежить від емоційного стану чи поведінки інших людей. Орієнтири йому дає очікувана реакція інших людей, а мудрість обмежується соціальною призмою чи параноєю, зацикленістю на ворогові. Сили такий індивід не має. Інші люди смикають за мотузочки.

Зосередженість на церкві. Я вважаю, що практично кожен вірянин, який відвідує церкву, визнає, що ходити до церкви – не те саме, що бути духовною людиною. Є люди, яких так поглинуло церковне життя й проекти, що вони збайдужіли до нагальних потреб навколишніх, тим самим перекреслюючи ті засади, у які вони нібито глибоко вірують. Є інші, які не так часто

відвідують церкву (або й узагалі туди не ходять), але їхнє ставлення до людей і поведінка показують, що вони краще розуміють і застосовують у житті принципи юдео-християнства.

За своє життя я відвідував різні церковні общини та групи служіння й зрозумів, що ходити до церкви не конче означає жити за принципами, яких навчають на зібраннях. Ви можете бути активні в церкві, та пасивні у тому, щоб дотримуватися її вчення.

У житті, центром якого є церква, імідж і видимість можуть становити для людини найбільшу цінність, і це веде до лицемірства, яке загрожує особистій впевненості й відчуттю власної цінності. За орієнтир править оцінка суспільства, і зациклена на церкві особа любить навішувати на інших штучні ярлики на зразок «активний», «неактивний», «ліберальний», «ортодоксальний» і «консервативний».

Позаяк церква – це формальна організація, зав'язана на політиці, програмах, практиках і людях, то сама по собі вона не може дати людині глибоке стабільне відчуття справжньої цінності. Життя за принципами, що їх сповідує церква, може подарувати таке відчуття, але власне організація – ні.

Так само церква не може дати людині постійне відчуття орієнтації. Зациклені на церкві люди часто живуть ізольовано, діючи, мислячи й відчуваючи певним чином у суботу, а в будні – інакше. Такий брак цілісності, однорідності, неподільності особистості може підривати впевненість людини в собі, породити потребу в подальшому навішуванні ярликів і самовиправданні.

Убачати в церкві мету замість засобу її досягнення означає підважувати мудрість і відчуття рівноваги. Хоча церква вчить людей шукати джерело сили, вона не має права називатися самою силою. Її можна вважати засобом, за допомогою якого божественна сила переходить до людини.

Зосередженість на собі. Напевно, найпоширеніший нині центр життя – це власне *я*, *ego*. Найочевидніша його форма – *egoїзм*, що нівелює цінності інших людей. Але якщо ми пильно придивимося до багатьох популярних методів зростання й самореалізації, то побачимо в їхній основі зацикленість на собі.

В обмеженому *я*-центрі мало впевненості, орієнтирів, мудрості й сили. Як Мертве море в Ізраїлі, він приймає, але не віддає. І зрештою стає застійним.

З іншого ж боку, увага до розвитку власного *я* з огляду на ширші можливості вдосконалити свою здатність допомагати, продукувати, робити свій значущий внесок створює підґрунтя для стрімкого покращення всіх чотирьох життєво важливих чинників.

Існує кілька поширених центрів, з позицій яких люди підходять до життя. Часто буває так, що легше розпізнати центр чужого життя, ніж свій власний. Напевно, ви знаєте людей, для яких на першому плані – заробляти гроші. Мабуть, знаєте й тих, хто всю свою енергію віддає на те, щоб виправдати власну позицію в поганих стосунках. Якщо придивитися уважніше, то зможете крізь поведінку зазирнути в центр, що її породжує.

## **Визначаємо свій центр**

А на яких позиціях стоїте ви? Що є центром вашого життя? Іноді його не так легко розпізнати.

Найкращий спосіб визначити свій центр – пильно придивитися до чинників, які підтримують ваше життя. Якщо ви впізнаєте в одному з наведених нижче описів себе, то можете простежити свою поведінку до центру, з якого вона витікає, центру, який, можливо, обмежує вашу особисту ефективність.

Найчастіше буває так, що центр людини – це поєднання кількох із перелічених вище чи інших центрів. Більшість людей підпадають під різноманітні впливи, які формують їхнє життя. Залежно від зовнішніх чи внутрішніх умов якийсь окремих центр може залишатися активним доти, доки не буде задоволено потребу, що лежить в його основі. Потім рушійну силу перебирає на себе інший центр.

Коли людина кидається від одного центру до іншого, релятивізм, що виникає в результаті, нагадує подорож крізь життя на американських гірках. Щойно ти на висоті, а наступної миті летиш униз, щосили намагаючись компенсувати одну ваду силою іншої вади. Немає постійного відчуття напрямку, у якому рухається людина, постійної мудрості, стабільного джерела сили й внутрішнього відчуття власної цінності та ідентичності.

Центр	Упевненість	Орієнтири	Мудрість	Сила
Якщо ви зосереджені на партнері	ваша впевненість базується на тому, як до вас ставиться партнер; ви дуже вразливі до настроїв і почуттів партнера; коли ваш партнер не погоджується з вами чи не виправдує сподівань, це призводить до великого розчарування, відчуження й конфліктів; усе, що може негативно позначитися на стосунках, ви сприймаєте як загрозу	ваші орієнтири спираються на ваші власні потреби та бажання й потреби партнера; ваш критерій прийняття рішень базується на тому, що ви вважаєте найкращим для свого шлюбу чи партнера, або на тому, чому надає перевагу і що думає партнер	ваш погляд на життя охоплює речі, які можуть позитивно чи негативно вплинути на вашого партнера чи стосунки	вашу силу діяти обмежують вади вашого партнера й ваші власні
Якщо ви зосереджені на сім'ї	ваша впевненість у собі ґрунтується на тому, чи схвалюють вас члени сім'ї та чи виправдуєте ви їхні сподівання; ваше відчуття особистої впевненості міняє, як настрої сім'ї; ваша самооцінка базується на репутації сім'ї	ваше джерело «правильного» ставлення й поведінки — сімейні сценарії; ваш критерій прийняття рішень — те, що добре для сім'ї, або те, чого хочуть члени сім'ї	життя ви бачите крізь призму сім'ї, що призводить до неповного розуміння й сімейного нарцисизму	ваші дії обмежені родинними моделями й традиціями

Центр	Упевненість	Орієнтири	Мудрість	Сила
Якщо ви зосереджені на грошах	вашу самооцінку визначає капітал; ви вразливі до всього, що загрожує вашій економічній стабільності	критерієм прийняття рішень для вас є прибуток	заробляння грошей — призма, крізь яку ви бачите й розумієте життя, і це призводить до небалансованих рішень	ваші дії обмежує те, чого ви можете досягти за допомогою грошей та вузького бачення
Якщо ви зосереджені на роботі	ваша особистість визначається тим, яку посаду ви обіймаєте; ви комфортно почуваетесь лише тоді, коли працюєте	ви приймаєте рішення, виходячи з потреб та очікувань, пов'язаних із працею	загалом ваше життя обмежується професією; ви вважаєте, що життя — це праця	ваші дії обмежуються робочими рольовими моделями, можливостями професійного зростання, прийняттям вашого боса й вашою особистою неспроможністю протягом певного часу виконувати цю роботу
Якщо ви зосереджені на владі	ваша впевненість базується на репутації, соціальному статусі чи речах, якими ви володієте; загалом ви порівнюєте своє майно з майном інших людей	ви приймаєте рішення, виходячи з того, що допоможе захистити, збільшити чи представити в найкращому вигляді ваше майно	ви бачите світ крізь призму порівняльної економіки й стосунків у соціумі	ви функціонуєте в межах того, що можете купити, чи слави, якої можете зажити

Центр	Упевненість	Орієнтири	Мудрість	Сила
Якщо ви зосереджені на задоволеннях	ви почуваетесь впевнено лише під час «кайфу» від задоволення; ваша впевненість недовготривала, вона притуплює турботи й залежить від вашого середовища	рішення ви приймаєте, виходячи з того, що дасть вам найбільше задоволення	ви бачите світ крізь призму того, що він може вам дати	ваша сила мізерна
Якщо ви зосереджені на друзях	ваша впевненість — результат соціального дзеркала; ви вкрай залежні від думки людей з вашого оточення	ваш критерій прийняття рішень: «Що вони подумають?»; вас легко збентежити	ви бачите світ крізь соціальну призму	ви обмежені своєю зоною комфорту в соціумі; ваші дії так само непевні, як і думка
Якщо ви зосереджені на ворогах	ваша впевненість хистка, залежить від наступного ходу ворога; ви постійно думаєте про те, що він замисляє; ви шукаєте підтримки й виправдання серед однодумців	ви контрзалежні, керуєтеся діями ворога; ви приймаєте рішення, щоб нашкодити ворогові	ваші оцінки однокі й спотворені; ви займаєте оборонну позицію, неадекватно реагуєте й можете бути параноїком	той мінімум сили, який ви маєте, походить від злості, заздрощів, образи й бажання помститися — це негативна енергія, що виснажує й руйнує, майже не залишаючи сил для інших справ

Центр	Упевненість	Орієнтири	Мудрість	Сила
Якщо ви зосереджені на церкві	ваша впевненість ґрунтується на діяльності в церкві й на повазі, яку до вас виявляють авторитетні, впливові люди в церкві; ви почуваетесь впевнено й знаходите власну ідентичність, коли навішуєте релігійні ярлики й порівняння	ви керуетесь тим, як інші оцінюють ваші дії в контексті церковних учень та очікувань	ви бачите світ крізь призму «вірує / не вірує», «належить до церкви / не належить до церкви»	усвідомлена сила походить від вашого становища чи ролі в церкві
Якщо ви зосереджені на собі	ваша впевненість постійно коливається й змінюється	ваші критерії судження: «Якщо я добре почуватимуся...»; «Що я хочу?»; «Що мені потрібно?»; «Який мій інтерес?»	ви розглядаєте світ крізь призму того, як рішення, події чи обставини вплинуть на вас	ваша здатність діяти обмежена вашими власними ресурсами без переваг взаємозалежності

В ідеалі, звісно, потрібен один чітко визначений центр, з якого ви черпатимете впевненість, орієнтири, мудрість і силу, який підживлюватиме вашу проактивність і подарує злагоду та гармонію в усі сфери вашого життя.

## Центр принципів

Побудувавши своє життя на правильних принципах, ми творимо солідний фундамент для розвитку чотирьох факторів, які підтримують життя.

Наша *впевненість* походить від знання про те, що правильні принципи незмінні, а інші центри, які базуються на людях чи речах, підлягають швидкоплинним змінам. Ми можемо на них поклатися.

Принципи ні на що не реагують. Вони не розсердяться і не стануть якимось інакше до нас ставитися. Не розлучаться з нами і не втечуть з нашим найліпшим другом. Не підстерезуть нас у засідці. Вони не вистелять нам шлях «спрощеними» рішеннями. Їхня вагомість не залежить від поведінки інших, від середовища або примх. Принципи не помирають. Не зникають наступного дня. Вони не згорять у вогні, не загинуть під час землетрусу, і ніхто їх не вкраде.

Принципи – це глибинні, фундаментальні, класичні істини, загальні детермінанти. Це щільно переплетені нитки, що проходять крізь канву життя, надаючи їй визначеності, послідовності, краси й сили.

Навіть у такому середовищі чи за обставин, коли на принципи ніхто не зважає, ми можемо бути впевнені в тому, що принципи важливіші за людей чи обставини і що тисячолітня історія була свідком їхнього незмінного тріумфу. А понад те ми можемо бути певні, що їхню цінність легко перевірити на власному житті, власному досвіді.

Усім відомо, що ми не всезнавці. Наші знання й розуміння правильних принципів обмежені браком розуміння нашої істинної природи й навколишнього світу, а також потоками модних філософій і теорій, що не гармоніюють із правильними принципами. Ці ідеї матимуть свою популярність, проте, як це вже не раз бувало раніше, не витримають перевірки часом, бо базуються на хибних засадах.

Ми обмежені, проте можемо розсунути кордони власної обмеженості. Розуміння принципів нашого особистісного зростання дає нам змогу шукати правильні принципи, будучи певними: що більше ми вчимося, то чіткіше можемо сфокусувати об'єктив, крізь який бачимо світ. Самі принципи незмінні, змінюється тільки наше розуміння цих принципів.

*Мудрість* та *орієнтири*, що супроводжують життя за принципами, походять від правильних карт, від того, що насправді є, було й буде. Правильні карти дають нам змогу чітко бачити, куди ми хочемо дістатися і як туди потрапити. Ми можемо приймати рішення, послуговуючись

правильними вихідними даними, завдяки чому їхнє впровадження стане можливим і матиме сенс.

Особиста *сила*, що народжується в житті, побудованому на принципах, – це сила самосвідомого, добре поінформованого, проактивного індивіда, якого не обмежує поведінка, ставлення й дії інших індивідів та багато різних обставин і впливів середовища, які стримують інших людей.

Єдине справжнє обмеження для сили – природні наслідки самих принципів. Ми вільні обирати свої дії, виходячи зі знання правильних принципів, але не можемо обрати наслідки цих дій. Пам'ятайте: піднімаючи палицю за один кінець, ви піднімаєте й інший.

Принципи завжди мають природні наслідки. Ці наслідки можуть бути позитивними, коли ми живемо за принципами, і негативними, якщо ми їх ігноруємо. Та оскільки ці принципи стосуються кожного незалежно від того, чи усвідомлює їх людина, то це обмеження має універсальний характер. І що більше ми знаємо про правильні принципи, то більшою буде наша особиста свобода чинити мудро.

Ставлячи в центр нашого життя вічні, незмінні принципи, ми створюємо фундаментальну парадигму ефективного життя. Це той центр, з перспективи якого можна розглядати решту центрів.

Пам'ятайте, що ваша парадигма – це джерело настанов і поведінки. Парадигма – мов окуляри, вона впливає на те, що ви бачите в житті. Якщо ви поглянете на все крізь парадигму правильних принципів, то все побачене буде різуче відрізнитися від того, що ви бачили крізь парадигму з будь-яким іншим центром.

Центр	Упевненість	Орієнтири	Мудрість	Сила
Якщо ваш центр — принципи	ваша впевненість базується на правильних принципах, які не змінюються незалежно від зовнішніх умов чи обставин; вам відомо, що істинні принципи витримують перевірку вашим власним життям і досвідом; як міра самовдосконалення, правильні принципи функціонують точно, послідовно, красиво й сильно; правильні принципи допомагають зрозуміти власний поступ, дають впевненість, щоб дізнаватися більше, розширюючи ваші знання й розуміння; ваше джерело впевненості дає вам неперушне, незмінне, надійне ядро, і ви можете бачити в змінах цікаві пригоди та шанси зробити свій внесок	вас веде компас, який показує вам, до якої мети йти і як до неї дістатися; ви оперуєте точними даними, тому ваші рішення стають значущими і їх можна реалізувати; ви стоїте осторонь від життєвих ситуацій, емоцій та обставин і дивитесь на збалансоване ціле, а ваші рішення й дії відображають недовгочасні й довгочасні міркування та результати; у кожній ситуації ви вважаєте, проактивно визначаєте найкращу альтернативу, спираючись у своїх рішеннях на совість, підсилену принципами	ваші рішення охоплюють широкий спектр довгочасних наслідків і відображають мудрий баланс та тику переконаність; ви по-іншому бачите речі, а отже, можете думати й діяти не так, як це робить переважно реактивний світ; ви бачите світ крізь призму фундаментальної парадигми ефективного передбачливого життя; ви дивитесь на світ, думаючи про те, що ви можете зробити для світу й для людей; ви веде проактивний спосіб життя, намагаєтесь допомагати іншим і підтримувати їх; усі життєві випадки ви розглядаєте як можливість навчатися й робити свій внесок	вашу силу обмежує лише розуміння й дотримання природного закону й правильних принципів, а також природні наслідки самих принципів; ви стаєте самосвідомим, поінформованим, проактивним індивідом, якого здебільшого не обмежують ставлення, поведінка й дії інших людей; ваша здатність діяти сягає далі від ваших особистих можливостей і сприяє розбудові рівнів взаємозалежності; ваші рішення й дії не залежать від поточної фінансової ситуації чи обставин; ви маєте взаємозалежну свободу



У додаток до цієї книжки я помістив таблицю, у якій показано, як кожен центр із тих, котрі ми обговорювали, може впливати на ваше бачення. Але щоб швидко збагнути, у чому відмінність кожного центру, розгляньмо окремий випадок – проблему у світлі різних парадигм.

Читаючи, намагайтеся «надівати» щораз іншу «пару окулярів». Спробуйте відчуті реакцію, що походить із різних центрів.

Уявіть, що сьогодні ви запросили дружину на концерт. У вас уже є квитки, вона дуже хоче піти. Четверта година дня.

Зненацька бос викликає вас до себе в кабінет і повідомляє, що ввечері йому потрібна ваша допомога, щоб підготуватися до важливої зустрічі, яка відбудеться завтра о дев'ятій ранку.

Якщо ви подивитеся на цю ситуацію крізь «окуляри» *зосередженого на партнері чи на сім'ї*, то вашою головною турботою буде дружина. Ви можете сказати босові, що не залишитеся, і поведете її на концерт, щоб зробити їй приємність. Можливо, вас навідає відчуття, що потрібно залишитися в офісі, щоб не втратити роботу, але ви зробите це неохоче, переймаючись реакцією дружини, намагаючись виправдати своє рішення й захистити себе від її невдоволення чи гніву.

Якщо ви дивитеся крізь об'єктив *зосередженого на грошах*, то вашим головним клопотом буде платня за понаднормові, яку ви отримуєте, чи можливий зв'язок між вашою працею допізна та підвищенням. Ви можете подзвонити дружині й просто сказати їй, що мусите залишитися, припускаючи, що вона зрозуміє: фінансові потреби понад усе.

Якщо ви *зосереджені на роботі*, то будете думати про можливості. Ви можете більше дізнатися про саму роботу. Можете заробити кілька балів у боса й просунутися кар'єрними сходами. Можете похвалити себе за те, що залишалися на роботі довше, ніж вимагалось, а це ж свідчення того, який ви старанний трудівник. Дружина має вами пишатися!

Якщо ви *зосереджені на володінні*, то можете думати про речі, які можна купити на гроші за понаднормові. Також ви можете поміркувати над тим, яким цінним надбанням для вашої репутації буде те, що ви залишитеся. Завтра всі почують, яка ви шляхетна, жертвна й віддана роботі людина.

Якщо ви *зосереджені на задоволеннях*, то, мабуть, «заб'єте» на роботу й підете на концерт, навіть якщо ваша дружина була б рада, якби ви попрацювали ввечері. Ви заслуговуєте на відпочинок!

Якщо ви *зосереджені на друзях*, ваше рішення залежатиме від того, чи запросили ви їх на цей концерт. Або ж від того, чи ваші друзі теж допізна залишатимуться на роботі.

Якщо ви *зосереджені на ворогах*, ви можете залишитися допізна, бо знатимете, що це дасть вам велику перевагу над тією людиною в офісі, яка вважає, буцімто вона – найбільше надбання компанії. Поки ворог розважається, ви по-рабському гаруватимете, виконуючи його й свою роботу, жертвуючи особистим задоволенням для добробуту компанії, яким він так нехтує.

Якщо ви *зосереджені на церкві*, на вас може вплинути те, що брати й сестри по церкві збираються відвідати цей концерт, або ж те, що у вашому офісі працюють члени церковної громади, або ж сам концерт – «Месія» Генделя – може бути для вас важливішим, ніж рок-концерт. Рішення також може базуватися на вашій думці про те, що зробив би «хороший член церковної громади» і чи розглядаєте ви понаднормову роботу як служіння або гонитву за матеріальними благами.

Якщо ви *зациклені на собі*, вас цікавитиме те, що дасть вам особисто найбільшу користь. Вам краще буде ввечері відпочити? Чи ліпше заробити кілька балів у шефа? Вашим головним клопотом буде те, як різні варіанти позначаться на вас самих.

Якщо є стільки способів відреагувати на одну й ту саму подію, то чи дивно, що в нашому міжособистісному спілкуванні виникає стільки проблем порозуміння, що їх можна умовно

назвати «стара леді / юна леді»? Чи бачите ви, який великий вплив чинять на нас наші центри? Вони зачіпають нашу мотивацію, наші щоденні рішення, наші дії (а в багатьох випадках – наші *реакції*), нашу інтерпретацію подій. Ось чому так важливо зрозуміти, який у вас центр. І якщо цей центр не дає вам розвиватися як проактивній особистості, то для набуття ефективності вкрай важливо змінити парадигму, щоб створити центр, який сприятиме проактивності.

Як людина, *зосереджена на принципах*, ви намагатиметеся дистанціюватися від ситуативних емоцій та інших чинників, які впливають на вас, й оцінюватимете варіанти. З огляду на збалансоване ціле: робочі, сімейні та інші потреби, які можуть відігравати важливу роль у вашому житті, та можливі результати різних альтернативних рішень – ви намагатиметеся прийняти найкраще рішення, враховуючи всі фактори.

Йти на концерт чи лишитися на роботі – це насправді тільки незначна частина ефективного рішення. Той самий вибір ви можете зробити з численними іншими центрами. Але коли ви послуговуєтеся парадигмою з центром на принципах, буде кілька суттєвих відмінностей.

По-перше, на вас не впливатимуть інші люди чи обставини. Ви проактивно обираєте ту альтернативу, яку вважаєте найкращою. Ви приймаєте рішення свідомо й зважено.

По-друге, ви знаєте, що ваше рішення найбільш ефективне, бо воно базується на принципах і матиме прогнозовані довгочасні результати.

По-третє, обрані нами вчинки збагачують нашу систему життєвих цінностей. Залишитися на роботі, щоб здобути перевагу над колегою, – це щось радикально інше, ніж залишитися тому, що ви цінуєте ефективність свого шефа й щиро хочете зробити свій внесок у справу. Досвід, який ви здобуваєте, втілюючи свої рішення, набуває якості й сенсу в контексті вашого життя загалом.

По-четверте, ви можете спілкуватися з дружиною й шефом за допомогою міцних зв'язків взаємозалежності, які ви налагодили в стосунках. Як людина незалежна, ви можете бути ефективно взаємозалежні. Ви можете передати комусь частину роботи, яку можна передати, і прийти наступного дня рано-вранці, щоб доробити решту.

І насамкінець, ви відчуватимете втіху від свого рішення. Хоч би що ви обрали, зможете сфокусуватися на цьому й втішатися.

Як людина, зосереджена на принципах, ви бачите все інакше. А оскільки ви інакше бачите, то інакше й мислите, інакше дієте. Оскільки ви маєте велику впевненість, надійні орієнтири, мудрість і силу, що випливають зі стабільного, незмінного ядра, то у вас є фундамент для надзвичайно проактивного й ефективного життя.

## **Як написати й використовувати програмну заяву**

Пізнаючи самих себе до глибин ества, розуміючи й перебудовуючи свої базові парадигми, щоб привести їх у відповідність із правильними принципами, ми створюємо ефективний, потужний центр і водночас об'єктив, крізь який бачитимемо світ. Надалі ми можемо сфокусувати цей об'єктив на тому, як ми, як унікальні індивіди, налагоджуємо зв'язки зі світом.

Франкл каже, що ми радше *виявляємо*, ніж *винаходимо* свою місію в житті. Мені подобається це добирання слів. Я думаю, що кожен із нас має внутрішній монітор, чуття, совість, що дає нам усвідомлення нашої унікальності й неповторного внеску, який ми можемо зробити. За словами Франкла: «Кожен має своє особливе покликання, місію в житті... А отже, жодної людини не можна замінити й жодне життя не може повторитися. Тому завдання кожної людини так само унікальне, як її можливість його виконати».

Прагнучи передати цю унікальність словами, ми знову отримуємо нагадування про фундаментальну важливість проактивності й праці в нашому *колі впливу*. Шукати якогось

абстрактного сенсу життя в *колі турбот* означає зректися своєї проактивної відповідальності, передати свій перший етап творіння в руки інших людей та обставин.

Сенс життя походить зсередини. Словами того ж таки Франкла:

«Зрештою, людина не повинна запитувати, у чому сенс її життя, а мусить ліпше визнати, що про це запитують у неї. Кажучи коротко, кожному людину про сенс запитує саме життя, і відповіді вона може, лише відповідаючи за власне життя. Життю вона може відповісти лише тоді, коли вона відповідальна».

Особиста відповідальність (чи проактивність) є фундаментально важливою для першого етапу творіння. Якщо звернутися до комп'ютерної термінології, можна сказати, що ЗВИЧКА 1 проголошує: «Ти програміст». А ЗВИЧКА 2, у свою чергу, наказує: «Напиши програму». Та поки ви не усвідомите, що ви відповідаєте за власне життя, що ви програміст, перейти до написання програми не зможете.

Як люди проактивні, ми можемо висловити свої очікування й сподівання від життя. Ми можемо написати свою програмну заяву, особисту конституцію.

Програмна заява – це не те, що можна написати за один вечір. Для неї потрібен глибокий самоаналіз, ретельний аналіз, вдумливе формулювання й часто – багаторазове переписування, щоб програмна заява набула остаточної форми. Вам може знадобитися кілька тижнів або й місяців, перш ніж ви звикнете до цієї заяви, перш ніж відчуєте, що це повне й точне втілення ваших найпотаємніших цінностей і прагнень. Та навіть після того вам захочеться регулярно перечитувати написане і з роками вносити незначні корективи, адже з плином часу з'являтимуться нові ідеї чи змінюватимуться обставини.

Але понад усе ваша програмна заява стане вашою конституцією, вашим баченням і цінностями, перенесеними на папір. Вона стане критерієм, за яким ви оцінюватимете все інше в житті.

Нещодавно я закінчив переглядати власну програмну заяву (що, до речі, роблю досить часто). Сидячи сам-один на березі моря, там, де закінчувалася велосипедна доріжка, я витяг свій діловий щоденник і все написав. Це забрало кілька годин, але я відчув надзвичайну ясність, упорядкованість і бажання дотримуватися написаного. То було відчуття піднесеності й свободи.

Сам процес я вважаю не менш важливим за результат. Пишучи чи переглядаючи програмну заяву, ви змінюєтеся, бо це примушує вас уважно й обережно впорядкувати власні пріоритети, привести свою поведінку у відповідність до того, у що ви вірите. Поступово інші люди відчуватимуть, що ви не піддаєтеся всьому, що з вами відбувається. У вас є відчуття місії, відчуття, що ваші дії сповнені сенсу, і вам це дуже подобається.

## **Повноцінне використання можливостей мозку**

Самосвідомість дає нам змогу аналізувати власні думки. Це дуже допомагає створювати особисту програмну заяву, адже два унікальні людські обдарування, що дають нам можливість практикувати ЗВИЧКУ 2 (уява й совість), є результатом роботи правої півкулі мозку. А якщо ми знатимемо, як «увімкнути» можливості правої півкулі, це збільшить нашу спроможність до творіння на першому етапі.

Вчені десятиліттями проводили масштабні дослідження так званої теорії асиметрії півкуль мозку. Результати свідчать, що кожна півкуля мозку (ліва чи права) має свою «спеціалізацію» й відповідає за різні функції, обробляє різні типи інформації й розв'язує проблеми різного характеру.

Загалом ліва півкуля відповідає за логічну/вербальну діяльність, а права – за інтуїцію, творчість. Ліва має справу зі словами, права – з картинками, ліва – з деталями й специфікою, права – з цілим і зв'язками між деталями. Ліва півкуля відповідає за аналіз, тобто роз'єднання

частин, а права – за синтез, поєднання в єдине ціле. Ліва пов'язана з послідовним мисленням, права – з одночасним і цілісним мисленням. Ліва обмежена часом, права – вільна від нього. Хоча люди користуються обома півкулями мозку, у кожного індивіда зазвичай більш розвинена якась одна. Звісно, в ідеалі краще було б розвивати здатність поєднувати обидві частини мозку, щоб людина могла спершу оцінити, на що потрібно звернути увагу в тій чи тій ситуації, а тоді вже обрати відповідне знаряддя, щоб усе владнати. Але люди здебільшого воліють залишатися в зоні комфорту їхньої домінуючої півкулі й обробляти кожну ситуацію відповідно до переваг правої чи лівої півкулі.

За словами Абрахама Маслоу: «Той, хто працює молотком, має звичку вважати, що все навколо – це гвіздок». Це ще один фактор, який впливає на перцепційну відмінність розуміння типу «стара леді / юна леді». Люди з домінуванням правої чи лівої півкулі дивляться на речі по-різному.

Ми живемо у світі, де домінує ліва півкуля, де бал правлять слова, логіка й виміри, тож творчий, інтуїтивний, сензитивний, артистичний бік нашої натури часто відсувається на друге місце. Багато хто з нас має труднощі з використанням можливостей правої півкулі.

Слід визнати, що цей опис надто спрощений, і нові дослідження, поза сумнівом, прольотять більше світла на те, як функціонує мозок. Та суть у тому, що в нашому мозку можуть протікати процеси багатьох різних типів і свій потенціал ми використовуємо у мізерно малому обсязі. Усвідомивши, якими розмаїтими є можливості мозку, ми зможемо свідомо використовувати свій розум, щоб ефективніше задовольняти потреби.

## **Два способи дістати доступ до потрібної півкулі**

Якщо взяти теорію асиметрії за відправний пункт, стане очевидно, що на якість нашого першого етапу творіння суттєво впливає здатність використовувати творчу праву півкулю. Що більше можливостей правої півкулі ми зможемо застосовувати, то повнішою буде наша здатність візуалізувати, синтезувати, виходити в уяві за межі часу й нинішніх можливостей, уявляти цілісну картину того, що ми хочемо робити й ким хочемо бути в житті.

## **Розширити перспективу**

Часом незапланована подія вибиває наше сприйняття з второваної колії мисленневих зразків лівої півкулі й переносить прямісінько в праву півкулю. Смерть близької людини, важка хвороба, фінансовий крах чи інша велика біда змушують нас замислитися, подивитися на своє життя й поставити собі жорсткі запитання: «Що насправді важливо? Чому я роблю те, що роблю?»

Але якщо ви проактивна особистість, вам не потрібно чекати, поки під тиском обставин чи інших людей ваша перспектива розшириться. Ви можете зробити це самі – свідомо.

Способів домогтися цього існує чимало. Ви можете уявити власний похорон, як ми робили це на початку розділу. А тепер напишіть прощальну промову, присвячену собі. Справді, візьміть і напишіть. Не оминайте деталей.

Ви можете уявити двадцять п'яту, а потім і п'ятдесяту річницю вашого весілля. Нехай чоловік (дружина) зробить це разом із вами. Спробуйте збагнути суть сімейних стосунків, які ви б хотіли мати завдяки щоденним старанням за весь цей великий проміжок часу.

Ви можете уявити, як звільняєтеся з посади, яку нині обіймаєте. Якими ви бачите свої досягнення в галузі? Які плани у вас будуть після виходу на пенсію? Чи захочете ви робити іншу кар'єру?

Розсуньте рамки свого мислення. Візуалізуйте в деталях. Уявляйте якомога більше емоцій і почуттів, якомога більше відчуттів.

Такі справи з візуалізації я виконував зі студентами, коли викладав на курсах. «Уявіть, що жити вам лишилося всього один семестр, – казав я їм. – І протягом цього семестру вам потрібно навчатися в університеті й бути сумлінними студентами. Уявіть, як ви проведете ці кілька місяців».

Зненацька все набуває інакшої перспективи. Дуже швидко на перший план виходять цінності, про які раніше ніхто й не думав.

Також я просив студентів прожити тиждень, тримаючи в уяві цю розширену перспективу, і занотовувати свої враження в щоденнику.

Результати вражали. Студенти писали батькам, розповідаючи, як вони їх люблять і цінують. Вони мирилися з братами, сестрами, друзями, стосунки з якими зійшли нанівець.

Центральною віссю їхньої діяльності, керівним принципом була любов. Коли попереду в тебе зовсім небагато часу, очевидною стає вся марність лихослів'я, поганих думок, принижень і звинувачень. Принципи й цінності виразнюються, стають очевидними для кожного.

Є чимало технік із застосуванням уяви, що допомагають оприявнити ваші цінності. Утім, остаточний результат кожної з них завжди однаковий. Коли люди всерйоз беруться з'ясувати, що ж для них найголовніше в житті, ким вони справді хочуть бути й що робити, то починають благоговійно сприймати життя й міркувати місткішими категоріями, ніж «сьогодні» й «завтра».

## Візуалізація й афірмація

Особисте лідерство – не одноразовий досвід. Написанням програмної заяви воно не починається й не закінчується. Це радше постійний процес, ви завжди свідомі свого бачення та цінностей і живете відповідно до цих найважливіших для вас речей. А коли ви намагатиметеся впроваджувати свою особисту програмну заяву в життя щодня, у пригоді вам можуть стати потужні можливості правої півкулі мозку. Це ще одне застосування звички «починати з думкою про мету».

Звернімося до прикладу, який згадували вище. Припустімо, я батько, який дуже любить своїх дітей. Припустімо, у програмній заяві я запишу це як одну зі своїх фундаментальних цінностей. Та припустімо також, що в буденному житті я маю проблему – занадто гарячку.

Я можу застосувати можливості правої півкулі мозку, а саме візуалізацію, щоб написати афірмацію, яка допоможе мені привести буденне життя у відповідність із моїми глибинними цінностями.

Хороша афірмація складається з п'яти базових елементів: вона *особиста, позитивна, складена в теперішньому часі, візуальна й емоційна*. Отже, я можу написати щось таке: «Мені дуже приємно (*емоція*), що я (особисте) реагую (теперішній час) мудро, твердо, з любов'ю, і контролюю себе (позитив), коли мої діти не слухаються».

Далі я можу це візуалізувати. Можу щодня витратити по кілька хвилин, щоб повністю розслабити тіло й розум. Можу думати про ситуації, у яких мої діти погано поведуться. Можу детально їх візуалізувати. Можу відчутти фактуру стільця, на якому сидітиму, підлогу під ногами, светр, що буде на мені. Я можу побачити, у якій сукні буде моя донька, вираз на її обличчі. Що чіткіше та яскравіше я уявлю всі деталі, то глибшим буде мій досвід, то менше я відчуватиму себе простим спостерігачем.

Відтак я можу уявити, як донька робить щось таке, від чого зазвичай у мене прискорюється серцебиття й наростає гнів. Та замість побачити свою звичну реакцію, я можу візуалізувати, як даю раду ситуації з усією любов'ю, силою й самоконтролем, про які я казав у своїй афірмації. Я можу написати програму, сценарій, які гармоніюватимуть із моїми цінностями, з моєю особистою програмною заявою.

І якщо я це зроблю, то день у день моя поведінка ставатиме інакшою. Замість жити за сценаріями, що їх дали мені батьки, суспільство, генетика чи оточення, я виконуватиму свій власний сценарій, написаний на основі моєї свідомо обраної системи цінностей.

Поки мій син Шон робив кар'єру в американському футболі, я всіляко заохочував його широко застосовувати процес афірмації й допомагав у цьому. Ми почали разом, коли він грав квотербеком у старшій школі, а згодом я навчив його робити це самостійно.

За допомогою глибокого дихання й прогресивної техніки м'язової релаксації ми приводили синів розум у дуже розслаблений стан, щоб він відчув повну тишу в душі. Потім я допомагав йому візуалізувати себе в епіцентрі найскладніших ситуацій на полі, які тільки можна уявити.

Він уявляв, як на нього насувається великий бліц.<sup>1</sup> Він мав його витлумачити й належно відреагувати. Він уявляв, як, витлумачивши дії захисників, дає сигнали на лінії. Уявляв швидкий обмін сигналами зі своїм першим, другим і третім ресиверами.<sup>2</sup> Прокручував варіанти, до яких зазвичай не вдавався.

Потім у його футбольній кар'єрі настала така мить, коли він зізнався мені, що постійно відчуває напруженість. Під час розмови я збагнув, що він візуалізував напруженість. Тож ми почали працювати над тим, щоб візуалізувати розслабленість у ситуаціях із великим тиском. Ми з'ясували, що природа візуалізації дуже важлива. Якщо візуалізуєте щось хибне, ви щось хибне й зробите.

Широкі дослідження найбільшої продуктивності (як у спорті, так і в бізнесі) проводив доктор Чарльз Гарфілд. Тема найбільшої продуктивності за пікового навантаження зацікавила його під час роботи в НАСА: він спостерігав, як астронавти знову й знову повторюють свої дії на Землі, перш ніж вийти в космос. Хоча доктор Гарфілд уже мав докторський ступінь із математики, він вирішив написати ще одну дисертацію – з психології, на тему діяльності найпродуктивніших діячів.

Один із найважливіших висновків його дослідження свідчить, що майже всі спортсмени світового класу та інші люди, чия діяльність є надзвичайно продуктивною, займаються візуалізацією. Вони бачать, вони відчувають, вони переживають щось перед тим, як це зробити в дійсності. Вони починають із думкою про закінчення.

Ви можете візуалізувати в кожній сфері життя. Перед виступом чи торговою презентацією, важкою розмовою чи буденним виконанням завдання уявіть ситуацію чітко, яскраво, безжально, прокручуйте її в голові. Створіть внутрішню «зону комфорту». Відтак, коли ви в цю ситуацію потрапите, вона вже не здаватиметься вам чужою. Вона вас не лякатиме.

Ваша творча, візуальна права половина мозку – один із найважливіших ваших активів – як для створення особистої програмної заяви, так і для впровадження її в життя.

Процеси візуалізації та афірмації описано в багатьох книжках, про них створено аудіота відеокурси. Останні досягнення в цій царині – це програмування підсвідомості, нейролінгвістичне програмування, а також нові форми релаксації та внутрішнього діалогу. Усі ці методи дають пояснення, детальний опис і пропонують різні форми фундаментальних принципів першого етапу творіння.

Аналізуючи літературу, присвячену успіху, я тримав у руках сотні книжок на цю тему. Попри екстравагантні заяви деяких авторів і подекуди анекдотичний, а не науковий характер деяких доказів, я вважаю, що здебільшого весь матеріал викладено розумно. Скидається на те, що переважно він походить від вивчення багатьма авторами Біблії. В ефективному особи-

---

<sup>1</sup> Елемент схеми захисту в американському футболі (прим. пер.).

<sup>2</sup> Гравці команди нападу (прим. пер.).

стому лідерстві візуалізація й афірмація природним чином постають з основи добре обміркованих цілей та принципів, які стають центром життя людини. Це надзвичайно потужні інструменти переписування сценаріїв і перепрограмування, призначені для того, щоб закарбувати фундаментальні цілі й принципи в серці й свідомості людини. На мою думку, ті самі принципи й практики, названі іншими словами: *медитація, молитва, ритуал, церемонія, вивчення Святого Письма, емпатія, співчуття* – та ще багато різних форм застосування свідомості й уяви є центральними для всіх тривких релігій у суспільстві.

Та якщо ці техніки стають частиною етики особистості й відокремлюють від основи – характеру й принципів, – то їх можуть неправильно використати й надуживати ними на догоду іншим центрам, переважно – егоїстичному.

Афірмація та візуалізація – це форми програмування, тож ми маємо бути певні, що не вдаємося до програмування, що йде врозріз із нашим базовим центром чи походить від джерел, зосереджених на зароблянні грошей, егоїстичних інтересах чи ще чомусь, окрім правильних принципів.

Уяву можна використати, щоб досягти скороминущого успіху, який приходить, коли людина зациклена на матеріальному або власних інтересах. Але я вважаю, що вищий ступінь застосування уяви полягає в гармонії між уявою та свідомістю, яка дозволяє вийти за межі власного *я* й жити альтруїстичним життям, у якому буде унікальна мета й принципи, центральні для взаємозалежної реальності.

## Визначення ролей та цілей

Авжеж, логічна/вербальна ліва півкуля мозку стає важливою, коли ви спробуєте описати словами образи, почуття й картинки, що виникли у правій півкулі, для програмної заяви. Так само, як дихальні вправи допомагають поєднати тіло й дух, письмо – це своєрідна психонейронна м'язова активність, що допомагає перекинути місток між свідомістю й підсвідомістю. Письмо дистилує, кристалізує й прояснює думку, допомагає розламати ціле на частини.

Усі ми в житті маємо розмаїття ролей – це різні сфери можливостей, у яких ми несемо відповідальність. Наприклад, я можу мати ролі особистості, чоловіка, батька, викладача, члена церковної громади й бізнесмена. І кожна з цих ролей важлива.

Одна з головних проблем, що постають, коли люди намагаються досягти більшої ефективності в житті, полягає в тому, що вони недостатньо широко мислять. Вони втрачають відчуття пропорції, рівноваги, природної екології, необхідних для ефективного життя. Занурившись у роботу, вони можуть забути про своє здоров'я. Задля кар'єрного успіху можуть знехтувати найціннішими стосунками у своєму житті.

Можливо, ваша програмна заява буде більш збалансованою й простішою для втілення, якщо ви умовно поділите її на рольові сфери життя й цілі, яких прагнете в кожній сфері досягти. Погляньте на свою професійну роль. Можливо, ви продавець, менеджер чи розробник. Про що ви дбаєте у своїй сфері? На які цінності маєте орієнтуватися? Поміркуйте над своїми особистими ролями – чоловіка, дружини, батька, матері, сусіда, друга. Про що ви турбуєтеся, виконуючи ці ролі? Що для вас важливо? Подумайте про суспільні ролі – у сфері політики, громадського служіння, волонтерства.

Один керівник використав ідею ролей та цілей і написав таку програмну заяву:

**Моя місія – жити цілісно й робити кращим життя інших людей.**

*Щоб виконати цю місію:*

**Я роблю добрі справи. Я простягатиму руку й любитиму кожну людину незалежно від того, у якому становищі вона перебуває.**

**Я жертвую.** *Я присвячую свій час, свої таланти й засоби своїй місії. Я надихаю. На власному прикладі я показую, що всі ми – діти люблячого Отця Небесного і що кожного Голіафа можна збороти.*

**Я впливаю.** *Те, що я роблю, змінює на краще життя інших людей. Пріоритетними для досягнення моєї місії є такі ролі:*

**Чоловік.** *Моя дружина – найголовніша людина в моєму житті. Разом ми даємо плоди гармонії, старанності, доброчинності й ощадності.*

**Батько.** *Я допомагаю своїм дітям відчувати дедалі більшу радість від життя.*

**Син/брат.** *Я часто буваю поряд, щоб підтримувати й допомагати. Християнин. Господь може розраховувати на те, що я дотримуватимусь обітниць і служитиму іншим Його дітям.*

**Сусід.** *Любов Христова прозирає у моїх стосунках з іншими людьми. Джерело змін. Я сприяю покращенню продуктивності у великих організаціях.*

**Учень.** *Я щодня вивчаю щось нове й важливе.*

Якщо ви опишете свою місію за допомогою важливих ролей у житті, це дасть вам рівновагу й гармонію. Так кожна роль чітко буде у вас перед очима. Ви зможете часто переглядати свої ролі, щоб не розчинитися в одній на шкоду іншим, які так само чи навіть більш важливі у вашому житті.

Визначивши, якими є ваші різноманітні ролі, ви зможете перейти до обмірковування довготермінових цілей, яких хочете досягти в кожній із цих ролей. Ми знову в царині правої півкулі: застосовуємо уяву, креативність, совість і натхнення. Якщо ваші цілі є логічним продовженням програмної заяви, що спирається на правильні принципи, вони будуть докорінно відрізнятися від цілей, які зазвичай ставлять собі люди. Вони гармоніюватимуть із принципами, природними законами, які дають вам велику силу, щоб їх досягати. Це вже будуть не чийсь чужі цілі, які ви пасивно всотали. Це ваші цілі. Вони відображають ваші глибинні цінності, ваш унікальний талант, ваше відчуття місії. І виростають вони з ваших обраних ролей.

Ефективна мета зосереджена передусім на результатах, а не на діяльності. Вона визначає, до чого ви хочете прийти, і в процесі допомагає визначити, на якому етапі шляху ви перебуваєте. Дасть вам важливу інформацію про те, як дістатися до пункту призначення, і повідомить, коли ви туди прибудете. І зрештою, вона інтегрується в щоденну діяльність, і ви станете проактивними, керуватимете своїм життям, щодня отримуватимете результати, які допоможуть вам втілити вашу програмну заяву.

Ролі й цілі надають вашій особистій місії структурованості й скерованості. Якщо у вас досі нема особистого кредо, можна почати з його визначення. Просто визначте різні сфери свого життя й дватри важливі результати, яких, на вашу думку, ви маєте досягти в кожній сфері, щоб просуватися вперед, і це дасть вам загальне бачення вашого життя й відчуття орієнтації.

Переходячи до ЗВИЧКИ 3, ми глибше занурюємося в царину короткотермінових цілей. Важливе завдання на цей момент – визначити ролі й довготермінові цілі для вашої програмної заяви. Ролі й цілі забезпечать фундамент для ефективного встановлення цілей та їх досягнення, коли ми перейдемо до щоденного керування життям і часом за ЗВИЧКОЮ 3.

## **Родинні програмні заяви**

Оскільки ЗВИЧКА 2 базується на принципі, вона має широке застосування. Окрім індивідів, суттєво поліпшити свою ефективність можуть родини, групи служіння та інші організації багатьох типів, якщо будь-яку справу починатимуть з думкою про мету.

У багатьох сім'ях керуються конфліктними ситуаціями, настроями, методами спрощеного залагодження й миттєвим задоволенням – чим завгодно, тільки не надійними принципами. Симптоми дають про себе знати, коли наростає стрес і напруження: люди вдаються до цинізму, критики, мовчать або починають кричати й занадто бурхливо реагувати. Діти, які стають свідками такої поведінки, виростають, думаючи, що єдиний спосіб розв'язати проблему – сваритися чи тікати.

Стрижень кожної сім'ї (те, що не змінюється, що завжди буде на місці) – спільне бачення й цінності. Пишучи родинну програмну заяву, ви втілюєте істинну основу родини в словах.

Ця програмна заява стане конституцією сім'ї, стандартом, критерієм оцінювання й прийняття рішень. Вона дає сім'ї неперервність й об'єднує, а також вказує напрямком. Коли індивідуальні цінності гармонізовано із сімейними, члени родини разом прагнуть до спільних цілей, важливість яких відчують усі.

Знову ж таки, процес не менш важливий, ніж результат. Сам процес написання й відточення програмної заяви стає головним способом зміцнити родину. Спільна праця для створення програмної заяви розбудовує продуктивні можливості (ПМ), щоб жити за її стандартами.

Коли кожен член сім'ї робить внесок у створення чернетки заяви, висловлює свої думки, і ви переглядаєте їх та вживаєте в тексті формулювання від рідних, тим самим ви сприяєте спілкуванню в сім'ї на теми, які справді мають неабияку вагу. Найкраща програмна заява буде результатом об'єднання членів сім'ї, спільного духу взаємоповаги, висловлення різних думок і спільних зусиль для створення чогось більшого, ніж здатен зробити самотужки окремий індивід. Періодичні перегляди заяви для того, щоб розширити перспективу, зміна акцентів і напрямку, поправки чи надання нового значення застарілій фразі – все це може допомогти родині триматися разом і додержуватися спільних цінностей та цілей.

Програмна заява стає основою для розмірковування, для керування сім'єю. Коли виникають проблеми й конфліктні ситуації, конституція завжди нагадає членам сім'ї про те, що для них найважливіше, і надасть орієнтири для розв'язання проблем і прийняття рішень на підставі правильних принципів.

У себе вдома ми повісили програмну заяву на стіні у вітальні, щоб дивитися на неї й перевіряти себе на відповідність щодня.

Читаючи фрази про слова й вияви любові в нашому домі, порядок, відповідальну взаємозалежність, співпрацю, люб'язність, задоволення потреб, розвиток талантів, вияви зацікавлення в талантах інших членів сім'ї й допомогу ближнім, ми отримуємо певні критерії для того, щоб оцінити свої успіхи в усьому, що має для нас як сім'ї найбільшу вагу.

Коли ми плануємо цілі й заняття для сім'ї, то кажемо: «Зважаючи на ці принципи, якими будуть цілі, до котрих нам потрібно прагнути? Якими будуть плани дій для досягнення наших цілей та актуалізації цінностей?»

Ми доволі часто переглядаємо свою заяву й двічі на рік переписуємо цілі й завдання – у вересні й червні, з початком і закінченням навчального року. Усе це ми робимо для того, щоб програма відображала поточну ситуацію, аби покращити й зміцнити її. Це оновлює нас самих, міцніше прив'язує до того, в що ми віримо, на чому стоїмо.

## **Програмні заяви для організацій**

Програмна заява також важлива для успіху організацій. Один із найголовніших аспектів моєї роботи з організаціями – допомагати їм у розробці ефективних кредо, програмних заяв. А для того, щоб бути ефективною, програмна заява має враховувати думку всіх членів організації. Кожен її учасник (не лише стратегічні планувальники з керівного ешелону, а й «рядові»)

має зробити свій значущий внесок. Знову ж таки, процес участі так само важливий, як і готовий, написаний результат. Процес є ключем до використання декларації.

Щоразу, коли я приходжу в ІВМ і спостерігаю за навчальним процесом, то почуваюся заінтригованим. Знову й знову я бачу, як керівники організації приходять на заняття й кажуть, що основу ІВМ становлять три речі: гідність індивіда, неперевершена майстерність і служіння людям.

Ці три цінності репрезентують систему поглядів ІВМ. Усе навколо змінюватиметься, а ці три поняття залишатимуться незмінними. Практично як у процесі осмосу, ця система поглядів поширилася в усій організації й забезпечує неймовірно тривку основу спільних цінностей і відчуття впевненості, захищеності кожного працівника.

Якось я проводив семінари в групі працівників ІВМ у Нью-Йорку. Їх було небагато, двадцятьоро людей, не більше. Зненацька один з учасників захворів. Він подзвонив дружині до Каліфорнії, і та дуже стривожилася, бо його хвороба вимагала особливого лікування. Люди, відповідальні за семінар, подбали про те, щоб чоловіка поклали до прекрасної лікарні, де були спеціалісти з його хвороби. Проте вони відчували, що дружина таки неспокійна й хоче, щоб він був удома, де їхній сімейний лікар міг його підлікувати.

Тож було вирішено перевезти чоловіка додому. Щоб не гаяти час на перевезення до аеропорту й очікування чартерного літака, керівництво замовило вертоліт, який доправив хворого до аеропорту, і винайняло окремих літак – лише для того, щоб перевезти цього чоловіка до Каліфорнії.

Я не знаю, скільки це коштувало. Здогадуюся, що багато тисяч доларів. Але ІВМ вважає гідність людини найвищою цінністю. Це один з ідеалів компанії. Для тих, хто був присутній на семінарі, усі ці події не стали несподіванкою, бо то був ще один вияв системи поглядів. Мене це вразило до самого серця.

Іншим разом я мав проводити семінар для 175 менеджерів торговельного центру в одному готелі. Мене вразив рівень обслуговування. То було не оковамилювання. Висока планка відчувалася на всіх рівнях, спонтанно, без нагляду.

Я прибув о пізній порі, зареєструвався й запитав, чи можу замовити вечерю в номер.

– Ні, містере Кові, – відповів портьє, – але якщо хочете, я можу сходити на кухню й приготувати вам сендвіч, салат або щось інше з того, що в нас є.

У його ставленні відчувалася непідробна турбота про мій комфорт і добробут.

– Може, хочете подивитися залу засідань? – вів далі портьє. – У вас є все необхідне? Що я можу для вас зробити? Звертайтеся, я завжди допоможу.

За цим чоловіком не наглядав бос. Він щиро пропонував мені свої послуги.

Наступного дня посеред презентації з'ясувалося, що мені бракує кольорових маркерів. На короткій перерві я вийшов у коридор і знайшов коридорного, який біг на якийсь інший семінар.

– У мене проблема, – сказав я. – Я викладаю в групі менеджерів і маю лише коротеньку перерву. Мені потрібно ще кілька кольорових маркерів.

Хлопець рвучко розвернувся й застиг мало не в позі «струнко».

Вислухав і, глянувши на мій бейджик, сказав:

– Містере Кові, я владнаю вашу проблему.

Він не сказав: «Я не знаю, де їх брати» чи «Сходіть попросіть у портьє». Він просто зробив необхідне. І в мене було відчуття, наче він вважає за честь допомогти мені.

Після роботи я пішов у бічне фойє пороздивлятися виставлені там предмети мистецтва. Один із працівників готелю підійшов до мене й запитав:

– Містере Кові, чи не хотіли б ви погортати брошуру з описом творів мистецтва, виставлених у нашому готелі?

Як завбачливо! Який сервіс!

Далі я спостерігав за працівником, який стояв на найвищому щаблі драбини й мив вікна у вестибюлі. Зі свого оглядового пункту він побачив, що одна жінка з ходунком мала певні труднощі в садку. Вона не те щоб упала, та й поряд були люди. Але він зліз із драбини, вийшов надвір, допоміг жінці пройти у вестибюль і подбав, щоб їй допомогли. А потім повернувся до миття вікон.

Мені закортіло дізнатися, як ця організація зуміла прищепити своїм працівникам таку цінність обслуговування клієнтів. Я порозпитував покоївок, офіціанток, коридорних того готелю і з'ясував, що таке ставлення характеризує кожного працівника.

Я зайшов через задні двері на кухню, де побачив на стіні девіз: «Безкомпромісне індивідуальне обслуговування». Зрештою я пішов до менеджера й сказав:

– Мій бізнес побудовано на тому, щоб допомагати організаціям розвивати міцний командний характер, командну культуру. Я вражений тим, що побачив тут.

– Хочете знати, у чому справжній ключ до успіху? – запитав він і витяг програмну заяву для мережі готелів.

Прочитавши її, я визнав:

– Ваше кредо вражає. Але я знаю багато компаній із вражаючим кредо.

– Хочете прочитати програмну заяву цього готелю? – запитав менеджер.

– Тобто ви написали її окремо для цього готелю?

– Так.

– І вона відрізняється від тієї, яку прийняли для мережі готелів?

– Так. Вона гармонійно її доповнює, але ця заява стосується нашої ситуації, нашого середовища, нашого часу. – Він простягнув мені інший аркуш паперу.

– Хто розробляв цю програмну заяву? – поцікавився я.

– Усі.

– Усі? Справді всі?

– Так.

– І покоївки?

– Так.

– І офіціантки?

– Так.

– А порт'є?

– Так. Хочете прочитати програмну заяву людей, які вчора вас приймали? – Менеджер витяг документ, який склали швейцари і який органічно переплітався з усіма іншими заявами. До процесу складання долучилися всі працівники всіх рівнів.

Програмна заява того готелю була маточиною великого колеса. Вона поєднувала вдумливі, більш деталізовані програмні заяви окремих груп працівників. Її використовували як критерій для кожного рішення, яке потрібно було прийняти. Вона прояснювала ідеали тих людей – їхні стосунки з клієнтами, їхні стосунки між собою. Вона впливала на стиль менеджерів і керівників вищого рівня. Вона впливала на систему премій. Впливала на добір персоналу і його навчання та підвищення кваліфікації. По суті, кожен аспект діяльності тієї організації був продовженням центрального елемента, тобто програмної заяви.

Згодом я навідався до іншого готелю тієї самої мережі й найперше, що зробив після поселення, – попросив показати мені їхню програмну заяву. Мені одразу ж її вручили. У тому готелі я трохи краще почав розуміти девіз «Безкомпромісне індивідуальне обслуговування».

Протягом трьох днів я намагався штучно створити якомога більше ситуацій, у яких мені необхідний був сервіс. І щоразу обслуговування надавали на найвищому рівні. Мене обслуго-

ували з урахуванням моїх індивідуальних потреб. Наприклад, біля басейну я запитав у наглядча, де є фонтанчик із питною водою. Він провів мене на місце.

Але найбільше мене вразило те, що працівники з власної волі приходили до шефа й зізнавалися у своїх помилках. Ми замовили їжу й напої в номер, і нам сказали, коли їх привезуть. Дорогою до нашого номера офіціант розлив гарячий шоколад, і знадобилося кілька хвилин, щоб повернутися й поміняти серветку на підносі й сам напій. Тож обслуга запізнилася на чверть години, що для нас було не аж так важливо.

Проте наступного ранку нам подзвонив менеджер обслуговування номерів, вибачився й запропонував на вибір або сніданок-фуршет, або сніданок у номер коштом готелю, щоб хоч якось компенсувати незручності.

Про який рівень культури в організації свідчить те, що працівник зізнається у своїй помилці, про яку ніхто не знає, своєму керівникові, щоб клієнт не відчував невдоволення!

Як я вже сказав менеджеру першого з відвіданих готелів мережі, я знаю багато компаній, що мають солідну програмну заяву. Проте є велика різниця – величезна різниця – між ефективністю того кредо, до створення якого долучився кожен працівник організації, і створеного кількома топ-менеджерами за стіною з червоного дерева.

Одна з глобальних проблем організацій (у тому числі й родин) полягає в тому, що люди не сприймають того, що інші люди вважають своїм життям. Вони просто не хочуть приймати це.

Досить часто, працюючи з організаціями, я бачу, що є люди, чії цілі в житті цілковито відрізняються від цілей підприємства. Я часто виявляю, що система винагород геть не відповідає заявленим системам цінностей.

Коли я починаю працювати з компаніями, що вже розробили щось на зразок програмної заяви, то запитую в керівників: «Скільки людей знає, що у вас є програмна заява? Скільки людей у курсі її змісту? Скільки брало участь у її створенні? Скільки справді її розуміють і використовують як взірець для прийняття рішень?»

Без участі не буде відданості. Занотуйте це, позначте зірочкою, обведіть кружальцем, підкресліть. *Нема участі – нема відданості.*

На ранніх етапах (коли людина тільки-но прийшла в організацію чи дитина в сім'ї ще зовсім маленька) ви можете поставити мету, і люди приймуть її, особливо якщо стосунки, координування чи навчання хороші.

Та коли люди стають більш зрілими, а їхнє життя набуває окремого сенсу, вони хочуть участі, суттєвої участі. А якщо вони цієї участі не мають, то можуть просто збайдужіти. І тоді у вас буде велика проблема з мотивацією, яку не вирішити на тому самому рівні мислення, де вона зародилася.

Саме тому для створення програмної заяви організації потрібен час, терпіння, участь усіх сторін, уміння й емпатія. Знову ж таки, це не те питання, яке можна залагодити швидко. Потрібні час і щирість, правильні принципи, відвага й цілісність, щоб допасувати системи, структуру й стиль керування до спільного бачення й цінностей. Та якщо побудувати все на правильних принципах, механізм запрацює.

Програмна заява організації (та, що справді відображає спільне бачення й цінності всіх працівників та учасників) сприяє об'єднанню й активному, відповідальному ставленню. Вона ставить перед людьми взірець, набір критеріїв та орієнтирів, за якими вони діятимуть. Їм не потрібно буде, щоб хтось їх скеровував, контролював, критикував чи грубо вказував на помилки. Вони відчуватимуть, що долучилися до незмінного ядра ідеалів організації.

## Поради щодо застосування

1. Запишіть враження, які ви мали під час візуалізації похорону на початку цього розділу. Можливо, щоб упорядкувати думки, вам стане в пригоді ця табличка.

Сфера діяльності	Характер	Внески	Досягнення
Сім'я			
Друзі			
Робота			
Церква/ волонтерство			

2. Запишіть свої ролі так, як ви їх бачите. Чи задоволені ви цим дзеркальним відображенням свого життя?

3. Оберіть зручний час, щоб вам не заважали буденні клопоти, і почніть роботу над особистою програмною заявою.

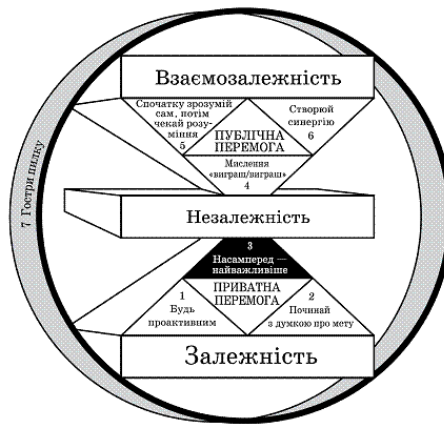
4. Перегляньте таблицю в додатку А, на якій показано різні центри, й обведіть кружальцями ті, з якими можете ідентифікувати себе. Чи формують вони шаблон поведінки у вашому житті? Чи не тривожать вас висновки з цього аналізу?

5. Почніть збирати колекцію нотаток, цитат та ідей, які можуть стати вам у пригоді для написання особистої програмної заяви.

6. Намітьте собі проект, який ви реалізуєте в найближчому майбутньому, і застосуйте до нього принцип уявного творення. Запишіть бажані результати й дії, що приведуть вас до цих результатів.

7. Поділіться принципами ЗВИЧКИ 2 зі своєю сім'єю чи колегами й запропонуйте разом розпочати процес написання родинної чи робочої програмної заяви.

## Звичка 3 Насамперед – найважливіше



### Принципи особистого менеджменту

*Найважливіші речі ніколи не мусять бути підпорядковані речам менш вагомим.*  
**Й. В. Гете**

Знайдіть, будь ласка, декілька хвилин, щоб записати короткі відповіді на два запитання, наведені нижче. Ці відповіді дуже важливі для вас, бо саме тепер ви починаєте працювати над ЗВИЧКОЮ 3.

**Запитання 1.** Уявіть, що ви могли б робити щось таке (чого не робите нині), що за умови регулярного виконання справило б величезний позитивний вплив на ваше життя. Що б це було?

**Запитання 2.** Що могло б справити аналогічний вплив на ваше професійне (робоче) життя?

ЗВИЧКА 3 – це природний наслідок для особистості, практичне втілення ЗВИЧОК 1 і 2.

ЗВИЧКА 1 проголошує: «Ви творець. Ви відповідальні за своє життя». Вона базується на чотирьох унікальних людських обдаруваннях – *уяві, совісті, вільній волі* й особливо *самосвідомості*. Вона дає вам силу сказати: «У дитинстві через соціальне дзеркало мені прищепили нездорову програму. Мені не подобається цей неефективний сценарій. Я можу змінитися».

ЗВИЧКА 2 – це перший (уявний) етап творіння, що базується на *уяві* – здатності бачити внутрішнім зором, відчувати потенціал, творити в умі те, чого ми не можемо поки що побачити очима; *совісті* – здатності досягнути нашу неповторність та особисті морально-етичні норми, у межах яких ми можемо найповніше її втілювати. ЗВИЧКА 2 – це доторк до наших базових парадигм та цінностей і бачення того, ким ми можемо стати.

Що стосується ЗВИЧКИ 3, то другий етап творіння – фізичне створення. Це втілення, актуалізація, природне оприявлення ЗВИЧОК 1 і 2. Це застосування *вільної волі* на шляху до постання особистості, центром якої є принципи. Це щоденна й щохвилинна безперервна праця.

ЗВИЧКИ 1 і 2 – абсолютна жорстка передумова для ЗВИЧКИ 3. Ви не можете стати особистістю, орієнтованою на принципи, якщо спершу не досягнете й не розвинеєте своєї про-

активної натури. Ви не можете стати орієнтованими на принципи, спершу не пізнавши своїх парадигм і не зрозумівши, як змінити їх і привести у відповідність до принципів. Ви не можете стати орієнтованими на принципи, якщо не бачите свого покликання, того унікального внеску, який можете зробити, і не зосереджуєтеся на ньому.

Але, маючи таку основу, ви *можете* стати центрованими на принципах, потроху, помалу, щодня, щохвилини втілюючи в життя ЗВИЧКУ 3 – практикуючи ефективно самокерування.

Пам'ятайте, що керування дуже відрізняється від лідерства. Лідерство – це передусім активна діяльність правої півкулі мозку. Це радше мистецтво, яке базується на філософії. Розв'язуючи проблеми особистого лідерства, ви маєте ставити основні життєві питання.

Та щойно ви дасте раду цим проблемам, щойно ви їх розв'яжете, то зможете надалі ефективно керувати собою, щоб життя гармонійно узгоджувалося зі здобутими відповідями. Проте здатність добре керувати собою не дає особливих змін, якщо ви будете «не в тих джунглях». А от якщо ви в «тих джунглях», зміни будуть колосальними. По суті, вміння добре керувати визначає якість і навіть саме існування другого етапу творіння. Менеджмент – це розбирання на частини, аналіз, упорядкування, специфічне застосування, обмежений у часі й пов'язаний із лівою півкулею аспект ефективного самокерування. Моя власна максима особистої ефективності звучить так: «Керуй зліва, будь лідером справа».

## Сила Вільної Волі

На додачу до самосвідомості, уяви й совісті ефективно самокерування уможливорює четвертий дар людини – *вільна воля*. Це здатність робити вибір, приймати рішення й відповідно до них чинити. Це здатність діяти, а не бути пасивним об'єктом дій, проактивно виконувати програму, яку ми розробили за допомогою трьох інших обдарувань.

Людська воля – дивовижна річ. Раз у раз вона здобувала тріумфальну перемогу над найнесприятливішими обставинами. Усі Гелен Келлер<sup>3</sup> цього світу дають неймовірно яскраві докази цінності й сили вільної волі.

Та якщо поглянути на це обдарування в контексті ефективного самокерування, то ми зрозуміємо, що найчастіше тривалий успіх дає не драматичне «витягання себе за волосся» – видиме зусилля, на яке ми здобуємося раз у житті. Можливості розширюються, якщо навчитися використовувати це велике обдарування в щоденних рішеннях. Той ступінь, до якого ми розвинемо вільну волю в буденному житті, залежатиме від цілісності нашої особистості. Цілісність – це по суті та цінність, яку ми приписуємо собі. Це наша здатність давати обіцянки собі й дотримуватися їх, щоб слова не розходилися з ділом. Це честь у власних очах, фундаментальна складова етики характеру, квінтесенція проактивного зростання.

Ефективно керування – це *розставляння пріоритетів*. Лідерство визначає, якими є ці пріоритети, а керування розставляє їх по місцях: від найважливішого до найменш важливого, – щодня й щохвилини. Керування – це дисципліна, виконання поставлених завдань.

Слово «дисципліна» походить від лат. *disciple* – «учень»: учнівства у філософії, відданості певним принципам, цінностям, відданості домінантному прагненню, головній меті чи людині, яка цю мету уособлює.

Іншими словами, якщо ви ефективний керівник власної особистості, то ваша дисципліна походить зсередини й буде наслідком вільної волі. Ви учень, послідовник власних глибинних цінностей та їхнього джерела. І у вас є воля, є цілісність, щоб підпорядкувати свої почуття, свої імпульси й настрої цим цінностям.

Один із моїх улюблених творів – «Спільний знаменник успіху» І. М. Грея. Автор присвятив своє життя пошуку однієї спільної риси, яка характеризує всіх успішних людей. І з'ясу-

<sup>3</sup> Сліпоглуха американська письменниця, викладач і громадський діяч (прим. пер.).

вав, що до успіху приводить не важка праця, не удача і не вміння спілкуватися з людьми (хоча всі ці чинники теж важливі). Один фактор, що червоною ниткою проходить крізь усі інші, є сутністю ЗВИЧКИ 3 – уміння розставляти пріоритети, спершу робити найважливіше.

«Успішна людина має звичку робити те, чого невдахи робити не люблять, – відзначив І. М. Грей. – Успішним людям теж не обов'язково подобається це робити, проте вони підпорядковують почуття своєму завданню».

Для такого підпорядкування потрібна мета, потрібна місія, чітке відчуття орієнтирів, здобути завдяки ЗВИЧЦІ 2, яскраво палаюче «так!» у свідомості, що дає силу сказати «ні» всьому іншому. Воно також вимагає вільної волі, здатності робити щось усупереч своєму небажання, щоб ваші вчинки були наслідком цінностей, а не миттєвих імпульсів і бажань. Це сила цілісного підходу до проактивного першого етапу творіння.

### **Чотири покоління оптимального використання часу**

ЗВИЧКА 3 дає нам змогу розібратися з питаннями у сфері життя й правильної організації часу. Як людина, що давно вже досліджує цю цікаву царину, я переконаний, що сутність найоптимальнішого підходу до використання часу можна висловити однією-єдиною фразою: «Упорядкуй пріоритети й дій згідно з ними». Ця фраза втілює в собі три покоління теорії тайм-менеджменту, і найкраще її дотримання розглядається в багатьох посібниках і методологіях.

Особистий тайм-менеджмент розвивався за схемою, подібною до багатьох інших сфер людських прагнень. Великі зміни напрямків розвитку (чи то «хвилі», як називає їх Елвін Тофлер) ідуть одна за одною, і кожна додає свій новий життєво важливий вимір. Наприклад, у соціальному розвитку на зміну аграрній революції прийшла революція промислова, за якою, у свою чергу, настала інформаційна. І кожна наступна хвиля спричиняла зростання прогресу соціуму й особистості.

Так само у сфері тайм-менеджменту: кожне покоління спирається на те, що йому передує, кожне поволі просуває нас до більшого контролю над нашим життям. Першу хвилю (покоління) можна охарактеризувати за допомогою нотаток і контрольних аркушів – спробою надати якоїсь подоби усвідомленню й охопленню багатьох потреб, на які нам потрібно витратити час та енергію.

Друге покоління можна визначити календарями й щоденниками ділових зустрічей. Ця хвиля відображає спробу зазирнути наперед, планувати події й діяльність на майбутнє.

Третє покоління відображає поточну сферу тайм-менеджменту. До попередніх поколінь воно додає важливу ідею визначення пріоритетів, прояснення цінностей, зіставлення порівняної цінності діяльності, заснованої на їхньому зв'язку з цими цінностями. Окрім того, у фокусі – ставлення цілей, окремих завдань на довгий, середній і короткий терміни, на які відповідно до визначених цінностей необхідно скерувати час і зусилля. Також ця хвиля тайм-менеджменту включає концепцію щоденного планування, створення окремого плану досягнення поставлених завдань і діяльності, яка за визначенням має найбільшу цінність.

Третє покоління зробило суттєвий внесок, проте водночас люди почали розуміти, що «ефективне» планування й контроль часу часто-густо контрпродуктивні. Вимоги результативності можуть суперечити можливостям налагодити чудові стосунки, задовольнити людські потреби й щодня насолоджуватися неповторними миттєвостями життя.

У результаті людям набридають програми планування часу й календарі, бо через це вони почуваються скутими, обмеженими, підпорядкованими розкладу, тож із водою вихлюпують дитину й повертаються до технік першого чи другого покоління, щоб зберегти стосунки, безпосередність і якість життя.

Але на зміну третьому поступово приходять четверте, відмінне за своєю сутністю. Воно визнає, що «організація часу» насправді – неправильний термін. Завдання полягає в тому, щоб

організувати не час, а себе. Задоволення – це наслідок не лише реалізації, а й очікувань. А очікування (і задоволення) лежать у нашому *колі впливу*.

Замість концентруватися на *речах і часі*, очікування четвертого покоління сфокусовано на збереженні й поліпшенні *стосунків* та досягненні результатів – іншими словами, на підтриманні балансу П/ПМ.

## Сектор II

Центральні елементи четвертого покоління керування часом наведено нижче в матриці тайм-менеджменту. Загалом ми проводимо час в один із чотирьох способів.

Ви побачите, що два фактори, які визначають нашу діяльність, поділяються на *терміново й важливо*. *Терміново* означає, що справа вимагає негайної уваги. Це – «зараз же!». Термінові справи змушують нас до дій. Якщо дзвонить телефон – це терміново. Більшість людей не припускають думки, що можна не брати слухавки, коли розривається телефон.

Ви можете годинами готуватися, можете причепуритися й поїхати до людини в офіс, щоб обговорити певну проблему, але якщо телефон задзвонить, коли ви будете там, то людина, з якою ви зустрічаєтеся, найпевніше, візьме трубку, тобто дзвінок матиме перевагу над особистим візитом.

Якщо ви комусь зателефонуєте, то навряд чи багато людей відповість вам: «Зачекай, я передзвоню за чверть години». Але ті самі люди, напевно, змусять вас чекати в офісі стільки ж часу, поки закінчать телефонну розмову з кимось іншим.

Невідкладні справи зазвичай очевидні. Вони тиснуть на нас, вимагають дій. Вони часто цікаві для інших. Вони найчастіше в нас перед носом, на видноті. І досить часто вони приємні, легкі, їх цікаво робити. Але так само часто вони неважливі!

З іншого боку, *важливість* пов'язана з результатами. Якщо справа важлива, вона сприяє вашій місії, вашим цінностям, досягненню ваших високопріоритетних цілей.

## Матриця тайм-менеджменту

	Терміново	Нетерміново
Важливо	<p>I</p> <p>ЗАНЯТТЯ Конфлікти. Нагальні проблеми. Проекти з дедлайнами</p>	<p>II</p> <p>ЗАНЯТТЯ Профілактика, діяльність, пов'язана з ПМ. Налагодження стосунків. Визначення нових можливостей. Планування, відпочинок</p>
Неважливо	<p>III</p> <p>ЗАНЯТТЯ Перерви, деякі дзвінки. Деяка пошта, деякі звіти. Деякі зустрічі. Нагальні в найближчому май- бутньому проблеми. Популярна діяльність</p>	<p>IV</p> <p>ЗАНЯТТЯ Дрібниці, подоба праці. Деяка пошта. Деякі дзвінки. «Пожирачі часу». Приємні заняття</p>

На термінові справи ми *реагуємо*. Важливі справи, що не є терміновими, вимагають більше ініціативності, більше проактивності. Ми мусимо *діяти*, щоб ухопитися за можливість, щоб здійснити щось. Якщо ми не застосовуємо ЗВИЧКИ 2, якщо не маємо чіткого уявлення про те, що в житті важливо, яких результатів ми хочемо досягти, то легко скочуємося в реагування на термінові проблеми.

Подивіться уважно на чотири сектори матриці тайм-менеджменту. Сектор I одночасно терміновий і важливий. Він пов'язаний із суттєвими результатами, що вимагають негайної уваги. Зазвичай ми називаємо заняття із сектора I «критичними ситуаціями» чи «проблемами». В усіх нас у житті є заняття із сектора I. Але сектор I поглинає багатьох людей. Це кри-

зові менеджери, люди, орієнтовані на вирішення проблем, виконавці, на яких тиснуть крайні терміни.

Якщо зосереджувати зусилля на секторі I, то він поступово розростатиметься, аж поки не здобуде над вами повну владу. Це як припливна хвиля. Надходить величезна проблема, збиває вас із ніг і накриває з головою. Ви щосили борсаєтесь, проте приходиться друга хвиля, яка знову кидає вас на землю.

Деяких людей щодня мало не вбивають проблеми. Єдина розрада – вдатися до неважливих, нетермінових занять із сектора IV. Тож якщо подивитися на їхню загальну матрицю, то 90 % часу в цих людей іде на сектор I, а більша частина з решти 10 % – на сектор IV, і лише незначну увагу вони приділяють секторам II і III. Ось як живуть люди, які керують своїм життям на підставі критичних ситуацій.

I	РЕЗУЛЬТАТИ	II
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стрес.</li> <li>• Згорання.</li> <li>• Антикризовий менеджмент.</li> <li>• Вічне гасіння пожеж</li> </ul>	
III		IV

Є інші люди, які чимало часу проводять у секторі III («терміново, проте неважливо»), думаючи, що насправді вони працюють у секторі I. Вони витрачають більшу частину часу, реагуючи на нагальні проблеми й вважаючи, що вони також важливі. Проте насправді терміновість цих справ часто базується на пріоритетах та очікуваннях інших людей.

I		II
III	РЕЗУЛЬТАТИ	IV
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Короточасні пріоритети.</li> <li>• Кризовий менеджмент.</li> <li>• Характер і репутація хамелеона.</li> <li>• Вважає вибір цілей і планування марною справою.</li> <li>• Почувається жертвою, неконтрольованим.</li> <li>• Неглибочі чи розірвані стосунки з людьми</li> </ul>	

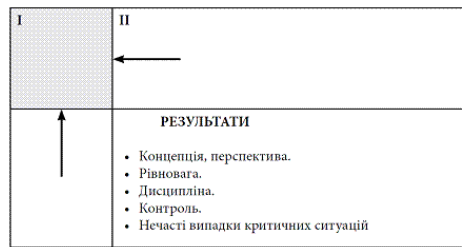
Люди, які проводять час винятково в секторах III та IV, зазвичай ведуть безвідповідальне життя.

I		II
III	IV	
РЕЗУЛЬТАТИ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повна безвідповідальність.</li> <li>• Звільняють із посад.</li> <li>• У задоволенні базових потреб залежать від інших людей чи інституцій</li> </ul>		

Ефективні люди тримаються подалі від секторів III та IV, бо заняття в них неважливі (байдуже, термінові вони чи ні). Також вони звужують сектор I, витрачаючи більше часу в секторі II.

Сектор II – це осередок ефективного особистого керування часом. У ньому людина займається справами нетерміновими, проте важливими. Це, зокрема, налагодження стосунків,

написання особистої програмної заяви, перспективне планування, профілактичне обслуговування, підготовка – усе те, що, як нам відомо, робити потрібно, але до чого рідко доходять руки, бо це не терміново.



Перефразовуючи Пітера Друкера, скажу: розум в ефективних людей налаштовано не на проблеми, а на можливості. Вони підживлюють можливості й позбавляють проблеми джерела живлення. Вони мислять превентивно. У них бувають по-справжньому критичні й невідкладні ситуації із сектора I, які вимагають негайної уваги, проте кількість таких ситуацій порівняно мала. Вони підтримують баланс між II і ПМ, зосереджуючись на важливому, але не терміновому – заняттях сектора II, які допомагають значно розширити можливості.

А тепер, з огляду на матрицю тайм-менеджменту, поміркуйте над тим, як би ви відповіли на запитання, поставлені на початку цього розділу. До якого сектора належать ваші відповіді? Чи важливі вони? Чи термінові?

Здогадуюся, що, найпевніше, ці справи потрапляють у сектор II. Вони, вочевидь, важливі, дуже важливі, проте нетермінові. А оскільки вони неважливі, то ви їх не робите.

Ще раз погляньте на сутність цих запитань. Якби ви могли робити щось таке (чого не робите нині), що за умови регулярного виконання справило б *величезний позитивний вплив на ваше життя*, що б це було? Заняття сектора II саме такий вплив і чинять. Коли ми приділяємо їм увагу, наша ефективність різко підвищується.

Те саме запитання я поставив групі керівників торговельного центру: «Якби ви могли робити щось таке, що за умови регулярного виконання справило б величезний позитивний вплив на ваше життя, що б це було?» Вони одностайно відповіли, що хотіли б налагодити хороші стосунки з орендарями, власниками крамниць у торговельному центрі, а це діяльність із сектора II.

Ми проаналізували, скільки часу вони витрачали на це заняття. Вийшло менше за 5%. У них були на це свої причини – проблеми, неперервний потік проблем. Потрібно було складати звіти, ходити на збори, відповідати на пошту, робити дзвінки, постійно на щось відволікатися. Їх поглинув сектор I.

З менеджерами крамниць вони проводили мало часу, та й цей час був сповнений негативу. Менеджерів крамниць вони відвідували лише тоді, коли потрібно було виконати умови контракту: зібрати гроші, обговорити рекламу чи ще щось, що суперечило політиці торговельного центру, або з інших подібних причин.

Власники крамниць боролися за виживання, про великі успіхи в торгівлі взагалі не йшлося. У них були проблеми з працівниками, коштами, інвентаризацією – словом, цілий букет негараздів. Більшість із них не мали ніякої підготовки як керівники.

Деякі були доволі вправними продавцями, проте їм потрібна була допомога. Орендарі й бачити не хотіли власників торговельного центру – для них вони були черговою проблемою на шляху.

Тож власники вирішили бути проактивними. Вони визначили свою мету, цінності, пріоритети. А вже відповідно до цих пріоритетів витрачали приблизно третину свого часу на розбудову стосунків з орендарями.

Пропрацювавши з тією організацією півтора року, я на власні очі бачив, як їхній дохід зріс на 20 % – більш ніж учетверо. Крім того, змінилися ролі власників торговельного центру. Вони стали слухачами, учителями, консультантами орендарів. Їхня взаємодія була сповнена позитивної енергії.

Ефект був разючим і глибоким. Зосередившись на стосунках і результатах, а не на часі й методах, ці люди змогли покращити свої показники, орендарі були в захваті від результатів застосування нових ідей і навичок, а керівники торговельного центру здобули більшу ефективність своєї роботи й задоволення, а ще збільшився список потенційних орендарів і прибутків від оренди, адже обсяги продажу в крамницях-орендарях набагато зросли. Керівникам центру більше не доводилося виконувати функцію поліцейських чи наглядачів із кийком. Вони стали помічниками у вирішенні проблем.

Неважливо, хто ви, – студент університету, робітник заводу, домогосподарка, модельєр одягу чи президент компанії, – я вважаю так: якщо ви поставите запитання про те, що лежить у секторі II, і розвинете в собі проактивність, щоб цього досягти, то матимете ті самі результати, що й керівники того торговельного центру. Ваша ефективність зросте в багато разів. Критичні ситуації й проблеми зменшаться до керованих розмірів, бо ви думатимете наперед, працюватимете над основами, вживатимете профілактичних заходів, що перешкоджатимуть самому виникненню критичних ситуацій. У тайм-менеджменті це називається принципом Парето – 80 % результатів впливає з 20 % діяльності.

## Сила Сказати «ні»

На початку взяти час для сектора II можна тільки з секторів III й IV. Ви не можете не приділяти уваги терміновим і важливим заняттям із сектора I, хоча він поволі зменшуватиметься, коли ви приділятимете більше часу профілактиці й підготовці у секторі II. Проте основний час на сектор II має походити із секторів III й IV.

Щоб працювати над сектором III, ви маєте бути проактивними, бо сектори I та III чинять вплив на вас. Щоб сказати «так» важливим пріоритетам сектора II, ви маєте навчитися казати «ні» іншим заняттям, іноді й таким, які на перший погляд видаються терміновими.

У недалекому минулому мою дружину запросили попрацювати головою комітету на громадських засадах. У неї було чимало важливих справ, на яких вона намагалася зосередитися, і бути головою комітету їй насправді не хотілося. Але вона відчувала, що має погодитися, і зрештою погодилася.

Потім вона подзвонила одній із близьких подруг і запитала, чи не хотіла б та попрацювати в її комітеті. Подруга вислухала її, а потім сказала: «Сандро, схоже, це чудовий проект, справді вартий того, щоб його реалізувати. Я дуже ціную те, що ти мене запросила. Це справді честь для мене. На жаль, я не зможу сама взяти в ньому участь із багатьох причин, але хочу, щоб ти знала, що я дуже вдячна тобі за запрошення».

Сандра була готова до чого завгодно, тільки не до ввічливого «ні». Вона подивилася на мене й зітхнула: «Шкода, що я сама не відмовилася».

Я не натякаю на те, що ви не повинні брати участь у громадських ініціативах. Такі речі важливі. Але ви мусите визначитися зі своїми пріоритетами й мати відвагу – ввічливо, з усміш-

кою, не виправдовуючись – казати «ні» всьому іншому. А зробити це можна лише тоді, коли у вашій свідомості палає велике «так». Хороше часто є ворогом найкращого.

Пам'ятайте, що ви так чи інакше завжди кажете «ні»: якщо не очевидним терміновим справам, то чомусь базовому, справді важливому в житті. Навіть якщо термінове є хорошим, то хороше може завадити вам здобути найкраще, не дозволить зробити свій унікальний внесок, якщо це допустити.

Коли я очолював відділ внутрішніх зв'язків у великому університеті, то взяв на роботу дуже талановитого, проактивного, креативного письменника. Одного дня, коли він уже кілька місяців пропрацював на своїй посаді, я зайшов до нього в кабінет і попросив зробити кілька термінових справ, які вже «горіли».

– Стівене, я зроблю все, про що ви мене попросите. Але спершу погляньте, яка в мене склалася ситуація.

Він підвів мене до своєї дошки, де рясніло понад два десятки проектів. Також там було вказано критерії виконання й дати крайніх термінів, на які, вочевидь, він погодився раніше. Він був дуже дисциплінований (саме тому я до нього й прийшов – як то кажуть, «якщо хочеш, щоб роботу зробили, доручи її заклопотаній людині»).

– Стівене, щоб добре виконати ті завдання, про які ви просите, потрібно кілька днів. Котрий із цих проектів я маю відкласти чи скасувати, щоб виконати ваше прохання?

Брати на себе відповідальність за таке я не хотів. Не хотів перешкоджати одному з найпродуктивніших працівників лише тому, що мною керувало бажання усунути критичну ситуацію. Завдання, що їх я просив виконати, були терміновими, але не важливими. Тож я знайшов іншого працівника й дав ці завдання йому.

«Так» чи «ні» ми кажемо справам щодня й по багато разів на день. А силу й мудрість приймати ефективні рішення щодо того, чи погодитися, чи відмовитися, дає зосередженість на правильних принципах і нашій особистій місії.

Працюючи з різними групами, я розповідаю їм, що квінтесенція ефективного керування часом і життям – упорядкувати все й діяти згідно зі збалансованими пріоритетами. Потім я ставлю таке запитання: якби ви могли визначити свої вади з наведених нижче, то це було б: (1) невміння розставляти пріоритети; (2) невміння чи небажання *упорядкувати* життя на основі цих пріоритетів; (3) брак *дисципліни* для того, щоб їх дотримуватися, залишатися в їхніх межах? Більшість людей скажуть, що їхня головна вада – брак дисципліни. Та я думаю, якщо глибше замислитися, то причина не в цьому. Головна проблема в тому, що їхні пріоритети не вкоренилися глибоко в їхніх серцях і головах. Насправді вони не засвоїли ЗВИЧКИ 2. Багато людей визнають цінність занять із сектора II для життя – байдуже, ідентифікують вони їх чи ні. Вони намагаються зробити ці заняття пріоритетними й інтегрувати їх у своє життя за допомогою самої лише самодисципліни. Та без центру принципів й особистої програмної заяви вони не мають необхідної основи, яка б підтримувала їхні зусилля. Вони працюють над листям (поведінкою і вчинками), та навіть не думають приділити увагу корінню – базовим парадигмам, з яких випливають ці природні вчинки, настанови й поведінка.

Діяльність у секторі II – це парадигма, яка виростає з центру принципів. Якщо ви зосереджені на своєму чоловікові (дружині), грошах, друзях, задоволеннях чи будь-якому зовнішньому факторі, то вас неминуче відкидатиме назад у сектори I та III і ви реагуватимете на зовнішні сили, довкола яких обертається ваше життя. Навіть якщо ваш центр – це ви самі, ви опинятиметеся в секторах I та III, реагуючи на миттєві імпульси. Вашої вільної волі недостатньо, щоб ефективно дисциплінувати вас і скерувати всі зусилля на ваш центр.

Згідно з архітектурною максимою, *зміст передує формі*. Так само лідерство передує керуванню. Те, на що ви витрачаєте час, – це результат того, яким ви бачите свій час і якими

насправді бачите свої пріоритети. Якщо ваші пріоритети походять від центру принципів і особистої місії, якщо вони глибоко вкорінені у вашому серці й свідомості, то вам буде справді цікаво присвячувати свій час сектору II.

Практично неможливо сказати «ні» популярності сектора III чи приємності втекти до сектора IV, якщо у вашій свідомості не палає велике «так» чомусь іншому. Та лише тоді, коли ваша самосвідомість дозволить вам переглянути свою програму (а уява й совість створять нову, центровану на принципах програму, якій ви зможете сказати «так»), – ви матимете достатньо вільної волі, щоб зі щирою усмішкою сказати «ні» неважливому.

## Перехід у сектор II

Якщо заняття сектора II – це очевидний осередок ефективного особистого менеджменту (ті найважливіші справи, що мають передувати решті), тоді як нам організувати свій час, щоб займатися саме цими справами?

У першому поколінні тайм-менеджменту ніхто не говорив про пріоритети. Цей етап пропонує нам нотатки й списки справ, у яких ми можемо закреслювати пункти й відчувати бодай тимчасове полегшення, але пункти списків не пов'язані з жодними пріоритетами. Крім того, нема жодного зв'язку між пунктами списку й нашими цілями та завданнями в житті. Ми просто реагуємо на те, що постає перед нами й проникає у свідомість та, очевидно, потребує виконання.

Багато людей керують своїм часом на підставі цієї парадигми першого покоління. Це шлях найменшого спротиву. Пливти за течією без зусиль, без напруження приємно. Дисципліна й графіки, нав'язані зовні, дають людям відчуття, що за результати вони не відповідають.

Проте ті, хто керує часом за взірцями першого покоління, не є ефективними людьми за визначенням. Вони дуже мало виробляють, і їхній спосіб життя не сприяє підвищенню продуктивності. Зазнаючи ударів зовнішніх сил, вони часто видаються ненадійними й безвідповідальними, мають низьку самооцінку й відчувають, що не контролюють власне життя.

Керівники другого покоління володіють трохи більшим контролем. Вони планують заздалегідь і загалом видаються більш відповідальними, бо «з'являються» там, де повинні.

Але знову ж таки заняття, які вони планують, не мають жодної пріоритетності чи усвідомленого зв'язку з глибинними цінностями та цілями. Видатних досягнень у них практично немає, майже весь час вони прив'язані до свого розпорядку.

Керівники третього покоління зробили суттєвий крок уперед. Вони чітко визначають свої цінності й ставлять перед собою цілі. Вони планують кожен день і впорядковують заняття за пріоритетністю.

Як я вже казав, саме на цьому етапі перебуває нині більша частина тайм-менеджменту. Але в цього третього покоління є суттєві обмеження. По-перше, воно обмежує бачення – за щоденним плануванням легко прогавити важливі речі, які помітні лише з ширшої перспективи. Сам термін «щоденне планування» сфокусовано на терміновому, на «зараз же». Третє покоління тайм-менеджменту вчить виконувати завдання в порядку їхньої пріоритетності, але воно не ставить запитань про сутнісну важливість самих занять, не розглядає заняття в контексті принципів, особистої місії, ролей та цілей. Ціннісно-орієнтований метод щоденного планування третього покоління переважно надає пріоритетності проблемам і критичним ситуаціям секторів I та III.

Крім того, третє покоління не передбачає збалансованого керування ролями. Йому бракує реалізму, тому воно має тенденцію перевантажувати денний графік, що призводить до фрустрації, а час від часу – до бажання закинути план кудись подалі й утекти до сектора IV. А ще такий тайм-менеджмент має тенденцію напружувати стосунки замість розвивати їх.

Кожне з трьох поколінь визнавало цінність певного інструмента менеджменту, проте жодне не запропонувало такого інструмента, який давав би людині змогу провадити центровано на принципах спосіб життя в секторі II. Блокноти й списки справ у першому поколінні дають усього-на-всього можливість зафіксувати все те, що потрапляє в поле зору, щоб ми нічого не забули. Щоденники ділових зустрічей і календарі другого покоління дають простір для записування майбутніх справ, щоб ми не забули опинитися в потрібному місці в потрібний час.

Навіть третє покоління з його широким масивом щоденників і матеріалів робить акцент переважно на тому, щоб допомогти людям упорядкувати свої заняття згідно з їхньою пріоритетністю й розпланувати діяльність у секторах I та III. Попри те, що багато тренерів і консультантів визнають цінність сектора II, насправді засоби планування, що їх пропонує третє покоління, не сприяють нормальній організації та діяльності в цьому секторі.

Позаяк кожне покоління спирається на своїх попередників, то четверте покоління запозичує собі сильні сторони й деякі інструменти в кожного з перших трьох поколінь. Проте існує потреба в новому вимірі, у парадигмі й реалізації, що дозволять нам перейти в сектор II, сконцентрувати своє життя на принципах і навчитися робити те, що справді є найважливішим.

## Інструмент сектора II

Мета організації часу за взірцем сектора II – ефективно організувати життя: керуючись стійкими принципами, усвідомлюючи свою особисту місію, зосереджуючись не лише на терміновому, а й на важливому, підтримуючи баланс між збільшенням продуктивності й підсиленням виробничих можливостей.

Слід зауважити, що це доволі амбіційна мета для людей, котрі загрузли в безцільному проведенні часу в секторах III та IV. Але прагнення її досягти матиме феноменальний вплив на особисту ефективність.

Організатор сектора II повинен дотримуватися шести важливих критеріїв.

*Послідовність.* Між вашим баченням і місією, ролями й цілями, пріоритетами й планами, бажаннями й дисципліною мають бути гармонія, єдність і цілісність. У вашому щоденнику має бути місце для особистої програмної заяви, щоб ви могли постійно до неї зазирати. Також туди слід записати ваші ролі й цілі – як на короткий, так і на тривалий час.

*Рівновага.* Ваш інструмент повинен допомагати вам підтримувати рівновагу в житті, визначити різноманітні ролі й завжди про них пам'ятати, щоб ви не занедбали важливих сфер, таких як здоров'я, родина, підвищення професійної кваліфікації чи саморозвиток.

Багато людей вважають, що успіх в одній сфері компенсує невдачі в інших. Але чи так це насправді? Можливо, на якийсь обмежений час він може щось компенсувати. Проте чи може кар'єрне зростання замінити вам зруйнований шлюб, втрачене здоров'я чи слабкості характеру? Для істинної ефективності потрібна рівновага, тож ваш інструмент має допомагати вам її створювати й підтримувати.

*Зосередженість на секторі II.* Вам потрібен інструмент, який вас заохочуватиме, даватиме мотивацію й справді допомагатиме проводити час у секторі II, щоб ви діяли на випередження, а не розставляли критичні ситуації в порядку зменшення їхньої пріоритетності. На мою думку, найкращий спосіб цього досягти – організувати своє життя на *потижневій* основі. Це не забороняє вам адаптуватися й розставляти пріоритети на щодень, але основне завдання – організувати тиждень.

Організація потижневого планування дає значно стійкішу рівновагу, ніж щоденне. Загалом у культурі тиждень є єдиною, завершеною одиницею часу. Бізнес, освіта й інші суспільні явища функціонують у межах тижня, певні дні в ньому відведено для праці, інші – для відновлення сил. У юдео-християнській етиці шанують шабат – один день із семи, відведений для відпочинку.

Більшість людей мислять категоріями тижнів. Проте основна маса планувальних інструментів третього покоління зосереджується на щоденному плануванні. Вони, звісно, дають змогу впорядкувати справи за важливістю, але в сутності своїй допомагають організувати лише критичні ситуації й найнагальніші справи. *Суть* не в тому, щоб розставити заплановані справи за пріоритетністю, а в тому, щоб запланувати пріоритетні справи. І найкраще це можна зробити в межах тижня.

*«Людський» вимір.* Вам також потрібен інструмент, який враховує не лише розклад, а й людей. Можна думати про результативність організації часу, проте людина, зосереджена на принципах, думає про ефективність у спілкуванні з іншими людьми. Бувають випадки, коли життя в секторі II вимагає забути про графік заради людей. Ваш інструмент має враховувати цю цінність, полегшувати дотримання графіка замість навіювати почуття провини, коли його порушують.

*Гнучкість.* Ваш інструмент планування має бути вашим слугою, у жодному разі не господарем. Оскільки він має працювати на вас, його слід пристосовувати під ваш стиль, ваші потреби, вашу особливу манеру.

*Портативність.* Також ваш інструмент має бути портативним, щоб ви завжди мали його при собі. Можливо, вам захочеться перечитати свою програмну заяву, поки їдете в автобусі. Може, потрібно буде порівняти нову можливість щось зробити з тим, що ви вже запланували. Якщо ваш органайзер портативний, ви завжди матимете важливі дані під рукою.

Оскільки сектор II – осердя ефективної самоорганізації, вам знадобиться знаряддя для переходу в цей сектор. У процесі роботи з концепцією четвертого покоління я створив інструмент, спеціально пристосований під наведені вище критерії. Проте до цих потреб можна легко адаптувати й засоби третього покоління. Самі принципи стабільні, а їхнє застосування чи методи можуть для різних людей бути різними.

## **Як керувати власним часом у секторі II**

Попри те, що моє завдання в цій книзі – навчити принципів, а не технік ефективності, я вважаю, що ви зможете краще збагнути принципи й великі можливості, закладені в тайм-менеджменті четвертого покоління, якщо спробуєте організувати тиждень за принципами сектора II.

Організація за сектором II складається з чотирьох головних занять.

Ідентифікація ролей. Перше завдання – записати всі ваші основні ролі. Якщо ви ще не замислювалися всерйоз над своїми іпостасями в житті, запишіть те, що спадає на думку. У вас є роль індивіда, особистості. Можете також записати одну чи кілька ролей члена сім'ї – чоловіка чи дружини, матері чи батька, сина чи доньки, члена великої родини бабусь, дідусів, тіток, дядьків і двоюрідних братів/сестер. Можете також вказати кілька своїх ролей як працівника, які б відображали різні сфери, котрим ви хотіли б регулярно присвячувати більше часу й зусиль. Можливо, у вас є ролі в церкві чи громаді.

Не переймайтеся тим, щоб визначити всі свої ролі до кінця життя; обміркуйте лише ті, які виконуватимете наступного тижня, і запишіть, на що хотіли б витратити час протягом наступних семи днів.

Ось два приклади різноманітних ролей, у яких себе бачать люди:

Особистість.	1. Розвиток особистості.
Чоловік, батько.	2. Дружина.
Керівник відділу випуску нової продукції.	3. Мати.
Керівник дослідницького відділу.	4. Агент із продажу нерухомості.
Керівник відділу персоналу.	5. Суспільна праця.
Керівник адміністрації.	6. Член правління симфонічного оркестру.
Голова організації «Єдиний шлях».	

*Вибір цілей.* Наступний крок – обміркувати один-два важливі результати, яких ви хотіли б досягти в кожній ролі за наступний тиждень. Їх необхідно записати в графу «Цілі» (див. с. 196).

Принаймні деякі з цих цілей мають становити заняття із сектора II. В ідеалі ці потижневі цілі повинні бути пов'язані з довготерміновими завданнями, що їх ви поставили собі в особистій програмній заяві. Та навіть якщо ви ще не склали свого кредо, можливо, ви відчуєте, що для вас важливо, коли будете обмірковувати свої ролі й одну-дві цілі для кожної ролі.

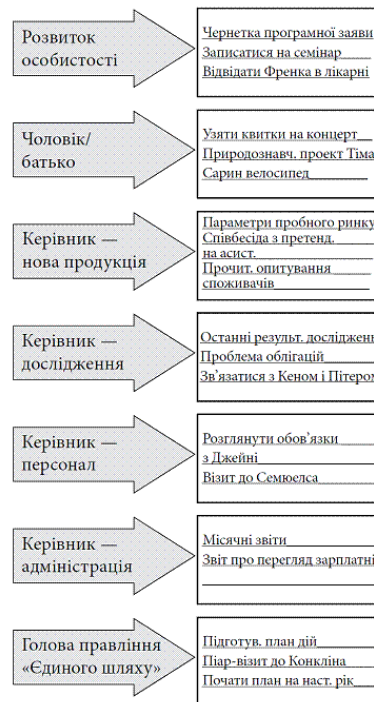
*Планування.* Тепер ви можете розпланувати наступний тиждень таким чином, щоб досягти своїх цілей. Наприклад, якщо ваша мета – зробити чернетку особистої програмної заяви, можете виокремити дві години в неділю, щоб над нею попрацювати. Неділя (чи будь-який інший день тижня, особливий для вас, вашої віри чи обставин життя) часто є ідеальним днем для того, щоб планувати заняття, які сприяють особистому зростанню, з потижневим плануванням у тому числі. Це вдалий час, щоб трохи зупинитися, зарядитися натхненням, подивитися на своє життя крізь призму цінностей і принципів.

Якщо ви поставите собі за мету тренуватися, щоб покращити своє фізичне здоров'я, можете виокремлювати на це годину кожні три-чотири дні на тиждень, а може, навіть щодня. Деяких цілей ви зможете досягти лише в робочий час, а деяких – у суботу, коли діти будуть удома. Чи помічаєте ви певні переваги організації тижня замість дня? Визначивши ролі й поставивши цілі, ви можете кожну мету призначити окремому дню тижня: або як пріоритетний пункт, або (і це навіть краще) – як окрему зустріч. Також ви можете переглянути свій щорічний чи щомісячний календар, подивитися, чи є там уже заплановані зустрічі, й оцінити їхню важливість у контексті нових цілей, а потім залишити ті, які будуть важливими для вашого графіка, і перенести чи скасувати решту.

Уважно вивчіть наведений нижче план на тиждень і зверніть увагу на те, як в окремому плані дій було намічено 19 найважливіших цілей, що в багатьох випадках пов'язані із сектором II. Крім того, зауважте блок «Самовдосконалення», у якому можна запланувати важливе оновлення занять сектора II в кожному з чотирьох людських вимірів, про які йтиметься в розділі «Звичка 7».

Навіть попри відведений на досягнення 19 важливих цілей час подивіться, скільки ще в графіку вільного, нерозпланованого місця! Даючи вам змогу насамперед робити найголовніше, потижнева організація часу за сектором II дарує свободу й гнучкість, щоб залагоджувати неочікувані справи, щоб у разі потреби переносити зустрічі, тішитися стосунками й спілкуванням із людьми, насолоджуватися спонтанністю, знаючи, що ви проактивно організували свій тиждень для досягнення ключових цілей у кожній сфері свого життя.

*Щоденна адаптація.* З потижневою організацією часу за сектором II щоденне планування стає радше щоденною адаптацією, визначенням пріоритетних занять і повноцінним реагуванням на неочікувані події, підтримання стосунків та різноманітні випадки.

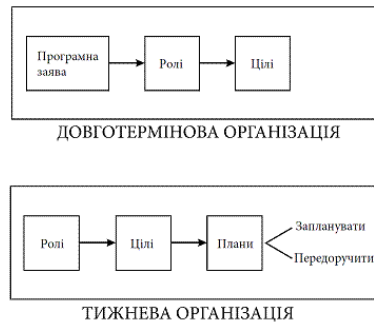


Якщо ви щоранку будете переглядати свій розклад, то зможете краще синхронізувати власне життя з рішеннями, що їх ви прийняли, коли склали графік на тиждень, а також врахувати ті фактори, які могли вигулькнути несподівано. Переглядаючи свій план на день, ви побачте, що ваші ролі й цілі забезпечують природне визначення пріоритетів, які впливають із вашого внутрішнього відчуття рівноваги. Ці пріоритети більше пов'язані з правою півкулею мозку й спираються на вашу особисту місію.

Можливо, вам досі видається, що визначення пріоритетів за принципом А, Б, В, чи 1, 2, 3, як радить тайм-менеджмент третього покоління, забезпечує необхідний порядок у справах буденних. Облудою було б стверджувати, що заняття або важливі, або ні. Це несправжня дихотомія. Очевидно, що всі вони перебувають у континуумі, а деякі важливі заняття важливіші за інші. У контексті тижневої організації пріоритети третього покоління впорядковують щоденні справи.

ПЛАН НА ТИЖДЕНЬ		Тиждень	Повсяк
Ролі	Цілі	Тижневі пріоритети	Пріоритети на сьогодні
Розвиток особистості	Чистка програмної лави (1) Записатися на семінар (2) Відвідати Френка в лікарні (3)		Звіт про перегляд зарплатні (4)
Чоловік/батько	Узяти квитки на концерт (1) Природознавч. проєкт Тіма (3) Сарин велосипед (3)		
Керівник — нова продукція	Параметри пробного ринку (1) Співбесіда з претенд. на асист. (3) Прочит. опитування споживачів (3)		Зустріч/зобов'язання 8
Керівник — дослідження	Останні результ. досліджень (10) Проблема облігацій (11) Зв'язатися з Кеном і Пітером (12)		9 10 11 Співбесіда
Керівник — персонал	Розвинути обов'язки з Джеймі (12) Візит до Семюєкса (14)		12 з претенд. на асист.
Керівник — адміністрація	Місячні звіти (17) Звіт про перегляд зарплатні (16)		1 2 3
Голова правління United Way	Підготув. план дій (17) Пар-візит до Конкліна (18) Почати план на наст. рік (19)		4 Френк — лікарня (3) 5 6 7 Сарин велосипед (3) 8
Самовдосконалення			Вечір
Тілесне _____			
Розумове _____			
Духовне _____			
Соціальне/емоційне _____			

Віторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
Пріоритети на сьогодні					
Позати заявку (2) на семінар	Кен (12) Пітер		Візит до Семюєкса (14)		
Зустріч/зобов'язання					
8	8	8	8	8 Господарчі справи, за-няття Карли (3)	8 Час на себе (1)
9	9 Параметри (2)	9 Проблема (11)	9 Результати (10)	9	9 Програм-
10	10 пробного ринку	10 з облігаціями	10 перевірок	10	10 на заяв
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12 Конклін (18)	12	12
1 Прочит. опитування (3)	1	1	1	1	1
2 споживачів	2	2	2	2	2
3	3	3 Агстасія (13)	3 Місячний (15)	3	3
4	4	4 Джеймі	4 звіт	4	4
5	5	5	5	5	5
6 Проєкт Тіма (3)	6	6 План дій (17)	6	6	6
7	7	7 компанії	7	7	7
8	8	8 План на наст. рік (19)	8	8	8
Вечір	Вечір	Вечір	Вечір	Вечір	Вечір 19:00 Театр/ Брауни



Але якщо ви спробуєте розставити заняття за пріоритетністю, не знаючи, як вони пов'язані з вашою особистою місією і як вписуються в баланс вашого життя, то не досягнете ефективних результатів. Може бути так, що ви надаєте пріоритетного значення непотрібним чи небажаним справам.

Чи помічаєте ви різницю між тим, щоб планувати свій тиждень із погляду індивіда, зосередженого на принципах, який діє в секторі II, і тим, щоб скласти плани на підставі якогось іншого центру? Чи бачите ви, які колосальні зміни в поточному рівні вашої ефективності обіцяє сектор II?

Відчувши переваги такої організації часу у своєму житті й побачивши, як вона трансформує життя сотень інших людей, я можу впевнено стверджувати, що зміни відбуваються – позитивні й величезні. І що тісніше тижневі цілі вплетено в ширшу канву правильних принципів та особистої програмної заяви, то швидше зростатиме ефективність.

## Втілення в життя

Звернімося знову до комп'ютерних метафор. Якщо ЗВИЧКА 1 каже: «Ти програміст», а ЗВИЧКА 2 промовляє: «Напиши програму», тоді ЗВИЧКА 3 проголошує: «Запусти програму. Реалізуй її». І ця реалізація – передусім наслідок нашої вільної волі, самодисципліни, цілісності й прив'язаності не до короткотермінових цілей та планів чи миттєвих імпульсів, а до правильних принципів і наших власних глибинних цінностей, які надають осмисленості та контексту нашим цілям, планам і життю загалом.

Виконуючи план на тиждень, ви неминуче стикатиметесь із моментами, коли ваша цілісність зазнаватиме ризику. Популярний підхід до розв'язання термінових, проте не важливих проблем інших людей у секторі III чи задоволення від занять у секторі IV загрожуватиме важливій, заздалегідь наміченій діяльності в секторі II. Але центр принципів, самосвідомість і совість можуть дати вам велику внутрішню впевненість, надійні орієнтири й мудрість, щоб ви могли застосовувати вільну волю й підтримувати цілісність своєї натури, займаючись тим, що справді важливо.

Та оскільки ви не всезнавець, то не можете завжди наперед визначати, що справді важливо. Хоч як ретельно ви сплануєте тиждень, завжди виникатимуть ситуації, коли ви як зосереджена на принципах людина будете змушені пожертвувати виконанням графіка на користь чогось важливішого. Та завдяки принципам ви можете зробити це зі спокійною душею.

У нашому житті був період, коли наш син дуже захопився складанням планів та результативністю. Одного дня в нього був дуже щільний графік, з точністю до хвилини було розплановано кожне заняття: узяти книжки в бібліотеці, помити машину, розійтися з Керол (його дівчиною) тощо.

Усе йшло за планом, аж поки не настала черга Керол. Вони зустрічалися вже досить давно, і він нарешті вирішив для себе, що стосунки зайшли в глухий кут і їх слід розірвати. Тож, відповідно до своєї моделі результативності, він запланував із нею 10 – 15хвилинну телефонну розмову.

Але цю новину Керол сприйняла дуже болісно. Минуло півтори години, а вони все ще вели напружену бесіду. Та й цієї розмови було недостатньо. Ситуація дуже засмутила їх обох.

Знову ж таки, правило результативності не поширюється на людей. У стосунках із ними слід думати про *ефективність*, бо результативність – це для *речей*. Я намагався бути «результативним» із людьми неприємними чи непоступливими, але виявилось, що це просто неможливо. Я намагався приділяти десять хвилин «вільного часу» дитині чи працівнику, щоб розв'язати проблему, та бачив, що така «результативність» лише створює додаткові проблеми і вкрай рідко допомагає усунути клопіт.

Я бачу багатьох батьків, особливо матерів із маленькими дітьми, яких доводить до фрустрації бажання багато зробити, але все, що їм вдається, – цілий день робити те, що потрібно дітям. Запам'ятайте: фрустрація – це наслідок наших очікувань, а наші очікування часто бувають відображенням у соціальному дзеркалі, а не нашими власними цінностями й пріоритетами.

Та якщо в глибині вашої свідомості й душі пустила коріння ЗВИЧКА 2, вас вестимуть високі цінності. Ваша цілісність дозволить вам спокійно підпорядковувати свій графік цим цінностям. Ви зможете адаптуватися, зможете бути гнучкими. І не відчуватимете провини, коли в чомусь не зможете дотриматися графіка чи будете змушені його змінити.

## Здобутки четвертого покоління

Люди не надто охоче використовують засоби третього покоління тайм-менеджменту, бо ті позбавляють їх спонтанності, їхній графік стає жорстким і негнучким. Ці засоби ставлять графік вище за людей, бо парадигма ефективності третього покоління тайм-менеджменту не гармоніює з принципом, який проголошує, що люди важливіші за речі.

Інструмент четвертого покоління враховує цей принцип. Також у ньому враховано, що перша людина, про яку ви маєте думати, спираючись на ефективність, а не на результативність, – це ви самі. Він заохочує вас проводити час у секторі II, зрозуміти принципи й зосередити на них своє життя, чітко висловити свою мету й цінності, на які ви хочете скерувати свої щоденні рішення. Він допомагає вам піднятися над обмеженнями щоденного планування та організувати свій час потижнево. А коли вищі цінності конфліктуватимуть із запланованим, дасть вам змогу застосувати самосвідомість і совість, щоб зберегти вірність тим найважливішим принципам і цілям, які ви для себе визначили. Замість дорожньої карти ви користуєтесь компасом.

Четверте покоління самостійної організації часу більш прогресивне за третє, і виражається це п'ятьма важливими ознаками.

По-перше, *зосередженість на принципах*. Четверте покоління не просто на словах схвалює сектор II. Воно створює центральну парадигму, яка дає вам змогу бачити ваш час у контексті того, що справді важливо й ефективно.

По-друге, *скерованість на совість*. Це дає можливість якнайкраще організувати своє життя в злагоді зі своїми внутрішніми цінностями. Але також ви маєте свободу, щоб спокійно підпорядковувати свій графік вищим цінностям.

По-третє, *визначення вашої унікальної місії, у тому числі цінностей і довготермінових цілей*. Завдяки цьому ви знаєте, як осмислено провести кожен свій день.

По-четверте, життєва рівновага досягається шляхом *визначення ролей, встановленням цілей та плануванням* занять у кожній ключовій ролі на кожен тиждень.

По-п'яте, *потужнева організація надає більший простір для керування часом* (за потреби можна щодня вносити корективи). Це дозволяє вам піднятися над обмеженою перспективою одного дня і, переглядаючи свої ключові ролі, ніколи не забувати про свої найбільші цінності.

Практична риса, що об'єднує всі ці досягнення, – це головна увага до стосунків і результатів та другорядна увага до часу.

## Делегування: покращення П та ПМ

Усі значні досягнення пов'язані з передорученням повноважень – чи то часу, чи то іншим людям. Якщо ми організуємо час, то досягаємо *результативності*. Якщо ж організуємо людей, то досягаємо ефективності.

Багато людей не хочуть передоручити щось іншим, бо думають, що ті зроблять щось не так, це забере забагато часу та зусиль, тож краще вони виконають роботу самі. Проте ефективне передоручення завдань іншим – це, напевно, єдина найпотужніша реалізація впливу з усіх можливих.

Передавши повноваження іншим, досвідченим і кваліфікованим людям, ви матимете змогу скерувати свою енергію на інші заняття високого рівня. «Делегування» – синонім «зростання», як для індивідів, так і для організацій. Дж. С. Пенні часто цитують у зв'язку з тим, що на запитання про наймудріше рішення його життя він відповів так: «Я облишив спроби все контролювати, коли зрозумів, що вже не можу робити все сам». Це рішення, прийняте багато років тому, дозволило розвинутися й вирости мережі сотень крамниць і тисячам людей.

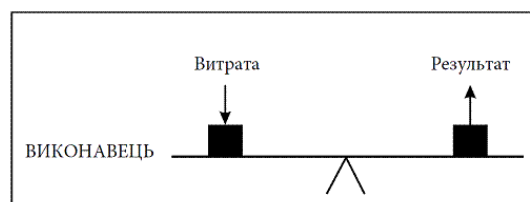
Оскільки передоручення обов'язків пов'язано з іншими людьми, це публічна перемога, і його можна зарахувати до ЗВИЧКИ 4. Та оскільки ми вже зосередилися на принципах особистого тайм-менеджменту, а здатність передавати свої повноваження іншим – це головна відмінність керівника від незалежного виконавця, я підходжу до делегування з погляду ваших особистих навичок керування.

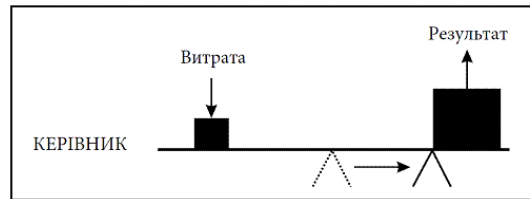
Виконавець робить усе можливе, щоб досягти необхідних результатів, щоб отримати «золоті яйця». Мати, яка миє посуд, архітектор, що робить креслення, чи секретарка, яка друкує листи, – це приклади виконавців.

Та коли людина готується й працює з іншими людьми та системами, щоб виробляти «золоті яйця», вона стає керівником на рівні взаємозалежності. Мати, яка передоручає миття посуду дитині, – керівник. Архітектор, що очолює групу інших архітекторів, – керівник. Секретарка, котра наглядає за роботою інших секретарів та офісного персоналу, – це офіс-менеджер.

Виконавець може витратити одну годину робочого часу й виробити одну одиницю результатів за умови, що не буде втрат результативності.

З іншого ж боку, керівник може витратити годину часу й виробити десять, п'ятдесят чи сто одиниць результатів шляхом ефективного передоручення обов'язків.





Менеджмент – це необхідне переміщення точки опори, а ключ до ефективного менеджменту – делегування обов’язків.

## Пасивне делегування

Є два основні види передоручення обов’язків, назвімо їх пасивним та активним. Пасивне делегування полягає в тому, щоб доручити іншій людині піти туди й туди, зробити те й те, а потім доповісти про результати. У більшості виробників – парадигма пасивного передоручення. Пам’ятаєте тих, хто продирається крізь джунглі з мачете? Вони – виконавці. Вони заочують рукави й виконують завдання. Якщо їм дати можливість наглядати чи керувати, то мислитимуть вони однаково як виконавці. Вони не знають, як передоручити обов’язки таким чином, щоб людина відчувала свою відповідальність за їх виконання. Оскільки основну увагу вони приділяють методам, то відповідальність за результати перебирають на себе.

Одного разу я сам був учасником пасивного передоручення – коли ми з родиною поїхали кататися на водяних лижах. Мій син, котрий чудово вмів кататися, їхав на лижах, а я вів катер. Фотоапарат я передав Сандрі й попросив її зробити кілька знімків.

Спочатку я казав їй фотографувати обережно, бо кадрів на плівці у нас лишалося мало. Потім я побачив, що вона не вміє користуватися фотоапаратом, тож став давати точніші вказівки. Радив їй дочекатися, коли сонце буде попереду катера, а наш син підстрибне на лижах чи зробить поворот і торкнеться свого ліктя.

Та що більше я думав про малий запас плівки та її невміння фотографувати, то більше турбувався. І врешті-решт сказав: «Сандро, просто натискай на спуск, коли я скажу». І наступні кілька хвилин я тільки те й робив, що кричав: «Знімай!.. Знімай!.. Не знімай!.. Не знімай!» Я боявся, що якщо не контролюватиму кожну її дію, вона все зробить неправильно.

То було справжнє пасивне передоручення, індивідуальний нагляд за методами. Багато людей постійно використовують цей спосіб делегування. Та чи можна завдяки йому досягти дійсно визначних результатів? І скількима людьми можна керувати, якщо ви мусите контролювати кожен їхній крок?

Є значно кращий, значно ефективніший спосіб передоручення обов’язків іншим людям. І базується він на парадигмі цінування самосвідомості, уяви, совісті й вільної волі інших людей.

## Активне делегування

Активне делегування зосереджується не на методах, а на результатах. Воно дає людям вибір методів і робить їх відповідальними за результати. На початку воно вимагає більше часу, але це час, надійно вкладений. Завдяки активному делегуванню ви можете перенести точку опори й збільшити свою впливовість.

Активне делегування включає чітке відкрите взаєморозуміння й відповідальне ставлення до очікувань у п’яти сферах.

*Бажані результати.* Упевніться в чіткому взаємному розумінні того, чого потрібно досягти, зосереджуйтеся на «що», а не на «як», на «результатах», а не на «методах». Витра-

чайте час. Будьте терплячі. Візуалізуйте бажаний результат. Дайте людині, якій делегуєте повноваження, завдання побачити результат, описати його, написати декларацію якості про те, якими будуть результати, і на той час їх буде досягнуто.

*Вказівки.* Визначте параметри, у межах яких має працювати людина. Їх має бути якомога менше, щоб уникнути делегування методу, але розлогі обмеження потрібні. Не треба, щоб людина думала, що в неї доволі велика свобода дій після того, як вона виконає поставлені завдання, і порушувала усталені традиційні практики чи цінності. Це вбиває ініціативу, і люди повертаються до кредо пасивного виконавця: «Скажіть мені, що робити, і я це зроблю».

Якщо ви знаєте невдалі способи виконання завдання, укажіть їх. Будьте чесні й відкриті – скажіть людині, де сипучі піски й де водяться дикі тварини. Ви ж не хочете щодня знову винаходити велосипед. Дозвольте людям навчитися на ваших помилках і помилках інших. Укажіть, де на них чекають підводні камені, чого не можна робити, проте не вказуйте, що *потрібно* робити. Нехай на них лежить відповідальність за результати – за те, щоб виконати завдання згідно з інструкцією.

*Ресурси.* Визначте, які ресурси (людські, фінансові, технічні чи організаційні) може використовувати людина, щоб досягти бажаних результатів.

*Підзвітність.* Установіть стандарти виконання, за якими можна оцінити результати, і призначте час, коли відбуватиметься звітування й оцінювання.

*Наслідки.* Чітко вкажіть, якими будуть наслідки (позитивні й негативні) оцінювання. Це можуть бути фінансова винагорода (премія) або психологічна, призначення на іншу посаду й природні наслідки, пов'язані із загальною місією організації.

Декілька років тому я мав цікавий досвід делегування з одним зі своїх синів. У нас були сімейні збори. Програмну заяву ми повісили на стіну, щоб звірити з нею свої плани й пересвідчитися, що вони не суперечать нашим цінностям. Зібралася вся родина.

Я поставив велику дошку, і ми понаписували на ній свої цілі (основне, що ми хотіли зробити) і завдання, що впливали з тих цілей. Потім я попросив добровольців, які б хотіли ці завдання виконувати, піднімати руки.

– Хто хоче платити кредит за будинок? – запитав я. І помітив, що лише я підняв руку. – Хто хоче заплатити за страховку? За їжу? За машини? – Здавалося, монополія на ці можливості була в мене одного.

– Хто хоче годувати немовля? – Тут уже виникло деяке пожвавлення, проте лише моя дружина мала кваліфікацію, щоб виконувати цю роботу.

Ми просувалися далі списком, перебираючи завдання за завданням, і невдовзі стало зрозуміло, що мама з татом мали більш ніж 60-годинний робочий тиждень. З цією парадигмою деякі інші завдання набували специфічної перспективи.

Мій семирічний син Стівен узявся прибирати на подвір'ї. Перш ніж доручити йому це завдання, я провів ґрунтовну попередню підготовку. Я хотів, щоб він мав чітке уявлення про те, що таке охайно прибране подвір'я, тому повів його до сусідів.

– Бачиш, синку? Бачиш, який у наших сусідів зелений і чистий газон? Саме це потрібно й нам: щоб було зелено й чисто. А тепер подивися на наше подвір'я. Бачиш різні кольори? Так бути не повинно, це не зелений газон. Нам потрібен зелений і чистий. Як ти зробиш його зеленим – це твоя справа. Можеш робити все, що завгодно, тільки не фарбувати. Але я можу сказати тобі, як би я це зробив, якби взявся за це завдання.

– І як, тату?

– Я б увімкнув поливачки. Але ти можеш полити газон і з відра чи зі шланга. Мені немає жодної різниці. Головне, щоб колір газону був зелений. Зрозуміло?

– Так.

– А тепер, синку, поговорімо про чистоту. «Чистий» означає без жодних забруднень: папірців, мотузок, кісток, палиць, будь-якого сміття. Ось що ми зробимо. Приберімо половину подвір'я й побачимо, що зміниться.

– Тож ми взяли два паперові пакети й прибрали половину подвір'я.

– Поглянь на цей бік. І порівняй його з іншим. Бачиш різницю? Оце й називається «чистий».

– Стій! – гукнув мене Стівен, коли я вже йшов. – Я бачу за кушем папірець!

– Чудово. Я його не помітив. Молодець, синку, уважний. Поки ти ще не вирішив, чи візьмешся виконувати це завдання, хочу тобі ще дещо сказати. Якщо ти почнеш прибирати подвір'я, я більше тобі не допомагатиму. Це буде твоя робота. Це називається «відповідальна праця». Тобто це така праця, коли тобі довіряють. Я довіряю тобі це завдання, виконай його. А хто буде твоїм шефом, як думаєш?

– Ти, тату?

– Ні, не я. Шефом будеш ти. Ти сам собі бос. Тобі подобається, що мама й тато постійно вказують тобі, що робити?

– Ні.

– Нам теж це не подобається. Іноді це буває неприємно, правда ж? Тому ти керуватимеш собою сам. І здогадайся, хто буде твоїм помічником?

– Хто?

– Я. Ти будеш моїм начальником.

– Правда?

– Саме так. Але в мене небагато часу, щоб тобі допомагати. Іноді мене не буде. Та коли я буду, ти казатимеш мені, чим я можу допомогти. Я зроблю все, що ти мені накажеш.

– Класно!

– А тепер вгадай, хто тебе оцінюватиме?

– Хто?

– Ти. Сам себе.

– Правда?

– Так. Двічі на тиждень ми з тобою будемо обходити подвір'я, і ти показуватимеш мені, що ти зробив. А як ти будеш оцінювати свою роботу?

– Зелено й чисто.

– Саме так!

Ці два слова я повторював йому протягом двох тижнів, перш ніж відчув, що він готовий виконувати завдання. Нарешті великий день настав.

– То як, синку, готовий?

– Готовий.

– Яке в тебе завдання?

– Зелено й чисто.

– Що таке «зелено»?

– Син подивився на наше подвір'я, що вже набувало кращого вигляду. Потім показав на сусідський моріжок.

– Це колір його газону.

– А що таке «чисто»?

– Коли немає сміття.

– Хто твій керівник?

- Я сам.
- А помічник хто?
- Ти, коли в тебе є час.
- А оцінює хто?
- Я. Ми будемо обходити подвір'я двічі на тиждень, і я зможу показувати, що я зробив.
- А яка в нас мета?
- Зелено й чисто.

На той час я ще не згадував про грошову винагороду. Та за таку самостійну працю я готовий був її запропонувати.

Два тижні і два слова. Я думав, він готовий.

Настала субота. Він не зробив нічого. Неділя... нічого. Понеділок... нічого. Коли у вівторок, їдучи на роботу, я виїжджав з під'їзної алеї, то побачив жовтий засмічений газон і розжарене липнече сонце, що піднімалося в небі. «Я впевнений, що він прибере і полле траву сьогодні», – подумав я. Я міг знайти раціональне пояснення, чому він не зробив цього в суботу: то був день, коли ми уклали нашу угоду. І прогуляну неділю я теж міг пояснити: це день для інших справ. Але знайти пояснення, чому він не зробив цього в понеділок, я не міг. А був уже вівторок. Звісно, він мав поприбирати того дня. То був час літніх канікул. Які ще в нього могли бути заняття?

Цілий день я був як на голках: не терпілося приїхати додому й побачити, що зробив мій син. Та коли я завернув за ріг, перед моїми очима постала така сама картина, що й уранці. А мій синочок грався в парку через дорогу.

Це вже було неприпустимо. Я був засмучений і розчарований: після двох тижнів навчання й усіх обіцянок – такий результат. Ми вклали в наш газон багато сил, гордості й грошей, а тепер я бачив, як він псується. До того ж сусідський газон був бездоганно доглянутий і прекрасний, тож мені стало навіть якось соромно.

Я вже був готовий повернутися до пасивного делегування. *Синку, іди сюди, позбери оце сміття і це!* Я знав, що таким чином здобуду «золоте яйце». Та як щодо самої «гуски»? Що б сталося з його внутрішнім відчуттям відповідальності?

Тож я начепив на обличчя усмішку й закричав через вулицю:

– Синку, привіт! Як справи?

– Добре! – крикнув він у відповідь.

– А з подвір'ям як справи? – Тієї ж миті, як у мене вирвалися ці слова, я зрозумів, що порушив нашу угоду. Не про таке звітування ми домовлялися.

Тож син відчув, що теж має право порушити угоду.

– Добре, тату.

Я прикусив язика й дочекався кінця вечері. А тоді сказав:

– Синку, зробімо те, про що ми домовлялися. Давай пройдемося подвір'ям разом, і ти покажеш мені, як ти впорався зі своїми обов'язками.

Коли ми вже виходили з дверей, його підборіддя затрусилося, очі наповнилися слізьми, і коли ми дійшли до середини подвір'я, він схлипував.

– Тату, це так важко!

«Що в цьому важкого? – подумав я. – Ти ж нічого нічого не зробив». Але я розумів, що саме важко – самостійне планування часу, самоорганізація. Тому сказав:

– Я можу тобі чимось допомогти?

– А ти міг би, тату?

– Про що була наша домовленість?

– Ти казав, що допомагатимеш, якщо матимеш час.

– Я маю час.

Мій син збігав у будинок і повернувся з двома пакетами. Простягнув мені один і сказав:

– Можеш зібрати оте? – Він показував на сміття, що лишилося після суботнього барбекю. – Мене від нього нудить!

І я прибрав. Я зробив усе, про що він мене попросив. І саме тоді він підписав угоду в душі. Подвір'я стало його подвір'ям, його відповідальністю.

За ціле те літо мій син лише двічі чи тричі попросив про допомогу. Він дбайливо ставився до саду. Газон став зеленішим і чистішим, ніж тоді, коли я про нього дбав. Навіть за викинутий папірець від жувальної гумки син сварив братів і сестер.

Довіра – це найвища форма людської мотивації. Вона пробуджує в людині все найкраще. Але для цього потрібні час і терпіння, і це не усуває потреби навчати й розвивати людей, щоб їхня компетентність могла піднятися до рівня цієї довіри.

Я переконаний: якщо делегування обов'язків здійснити правильно, то користь від цього матимуть обидві сторони і зрештою можна швидше виконати більше роботи. Я вважаю, що сім'я, якщо вона добре організована та її члени ефективно витратили час на те, щоб передоручити обов'язки, може так організувати роботу, щоб усі могли виконувати всі свої обов'язки, витрачаючи не більше години на день. Але для того, щоб керувати собою, а не просто виконувати, потрібна внутрішня сила, налаштованість. Головне тут – ефективність, а не результативність.

Авжеж, ви можете краще прибрати в кімнаті, ніж ваша дитина. Але ключовий момент у тому, щоб уповноважити дитину це робити. Для цього потрібен час. Ви маєте брати участь у навчанні й розвитку. Для цього потрібен час, але яким цінним виявиться цей час згодом! У подальшому він дуже багато вам заощадить.

У цьому підході діє цілковито нова парадигма делегування. У підсумку вона змінює природу стосунків: виконавець стає сам собі начальником і керується сумлінням, яке підживлює відповідальне ставлення для отримання узгодженого результату. Проте також вона скеровує його творчу енергію, щоб робити те, що гармоніює з правильними принципами, для досягнення бажаного результату.

Принципи, які діють в активному делегуванні, правильні, їх можна застосувати до будь-якої людини й ситуації. У випадку, якщо ви делегуєте завдання незрілим людям, потрібно ставити менше цілей, давати більше інструкцій, пропонувати більше ресурсів, частіше здійснювати контроль і швидше втілювати в життя наслідки. З більш зрілими людьми ви маєте більшу свободу в формулюванні цілей, потрібно менше вказівок, менше контролю й критерії, що менше обмежують, але чітко ведуть до мети.

Ефективне делегування – це найкращий індикатор ефективного керування просто тому, що воно необхідне для особистого й організаційного зростання.

## Парадигма сектора II

Ключ до ефективного керування собою чи іншими за допомогою делегування – не в техніках, засобах чи зовнішніх чинниках. Головний фактор тут – внутрішній, і полягає він у парадигмі сектора II, яка дає змогу бачити все крізь призму важливості, а не терміновості.

У додатку Б я подаю вправу, котра називається «Робочий день у секторі II». Завдяки ній ви на прикладі бізнес-середовища зможете побачити, який потужний вплив ця парадигма може справити на вашу ефективність.

Розвиваючи в собі парадигму сектора II, ви збільшите свою здатність організувати й проживати кожен тиждень свого життя згідно зі своїми внутрішніми пріоритетами, чинити відповідно до власних переконань. В ефективному керуванні власним життям ви не будете залежати від інших людей чи речей.

Цікаво, що кожна із 7 звичок належить до сектора II. Кожна стосується фундаментально важливих справ, завдяки яким за умови регулярного виконання в нашому житті стануться величезні позитивні зміни.

### Поради щодо застосування

1. Визначте одне заняття із сектора II, яке ви занедбали чи яким досі нехтували у своєму житті. За умови хорошого виконання воно матиме суттєвий вплив на ваше життя – чи то в особистому, чи то в професійному плані. Запишіть це завдання й пообіцяйте собі його виконати.

2. Намалюйте матрицю тайм-менеджменту й спробуйте визначити, який відсоток свого часу і в якому секторі ви проводите. Потім упродовж 3 днів ведіть облік свого часу з 15-хвилинним інтервалом. Наскільки точними були ваші попередні оцінки? Чи задоволені ви тим, як проводите свій час? Що вам потрібно змінити?

3. Зробіть список обов'язків, які ви могли б делегувати, і людей, яким ви могли б їх доручити чи яких могли б навчити відповідально працювати в цій сфері. Визначте, що потрібно, щоб почати процес делегування чи навчання.

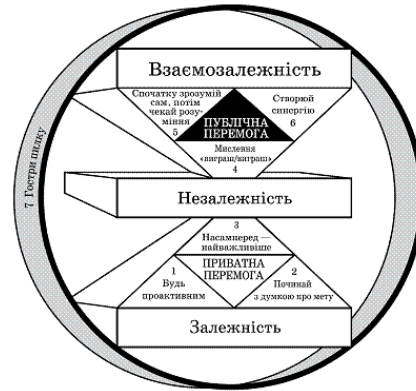
4. Організуйте свій наступний тиждень.<sup>4</sup> Для початку запишіть свої ролі й цілі на тиждень, потім складіть із цілей окремий план дій. Наприкінці тижня оцініть, наскільки вдало ваш план привніс у повсякденне життя ваші найважливіші цінності й цілі та наскільки вдало ви змогли дотриматися цих цінностей і цілей.

ПЛАН НА ТИЖДЕНЬ		Тиждень	Понеділок
Ролі	Цілі	Тижневі пріоритети	Пріоритети на сьогодні
➔			
➔			
➔			
➔			
➔			
➔			
➔			
➔			
Самовдосконалення			Зустрічі/ зобов'язання
Тілесне _____			8
Розумове _____			9
Духовне _____			10
Соціальне/емоційне _____			11
			12
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			Вечір

<sup>4</sup> На попередніх сторінках наведено зразок розкладу з «Органайзера 7 звичок». Якщо ви хочете отримати зразок цього розкладу (який ви могли би пристосувати до своєї ситуації), будь ласка, відвідайте нашу веб-сторінку: <http://www.franklincovey.com>. Також цей розклад можна зробити за допомогою програми Microsoft Schedule+ з додатком Seven Habits (прим. авт.).

Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
<b>Пріоритети на сьогодні</b>					
<b>Зустрічі/зобов'язання</b>					
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
Вечір	Вечір	Вечір	Вечір	Вечір	Вечір

## Частина третя Публічна перемога



## Парадигми взаємозалежності

*Не буває дружби без довіри, а довіри – без цілісності.  
Семюел Джонсон*

Перш ніж ми перейдемо до публічної перемоги, нам варто запам'ятати, що ефективну взаємозалежність можна побудувати лише на фундаменті справжньої незалежності. Публічній перемозі передують перемоги приватні. Спочатку йде алгебра, потім – матаналіз.

Якщо ми озирнемося й оглянемо місцевість, щоб дізнатися, де ми були й де перебуваємо відносно пункту призначення, то чітко побачимо, що до місця, де ми є, пройшли певний шлях, інакше ми сюди не дісталися б. Немає жодних інших доріг, немає скорочених маршрутів. На ці терени годі потрапити з неба на парашуті. Ландшафт попереду висипано уламками розбитих стосунків тих людей, які намагалися це зробити. Вони спробували «зістрибнути» одразу на ефективні стосунки, не маючи зрілості й сили характеру, щоб їх підтримувати.

Досягти ефективності спрощеним шляхом не можна – для цього треба пройти всю дорогу. Ви не можете досягти успіху серед людей, якщо не заплатите ціну успіху собі самому.

Кілька років тому, коли я проводив семінар на Орегонському узбережжі, до мене підійшов чоловік і сказав:

· Знаєте, Стівене, я не маю великого задоволення від ваших семінарів.

Ці слова не могли не привернути мою увагу.

· Погляньте на всіх інших, – вів далі чоловік. – Погляньте на це прекрасне узбережжя й усе, що там діється. А я можу думати лише про те, як дружина влаштує мені ввечері допит по телефону. Щоразу, коли я кудись їду, вона допитує мене «з особливою жорстокістю». Коли я снідав? Хто ще зі мною був? Чи весь ранок я був на засіданні? Коли ми зробили перерву на обід? Що я робив під час обіду? Як я провів другу половину дня? Як я розважався ввечері? Хто зі мною був? Про що ми розмовляли?

А що вона насправді хоче знати, проте ніколи не запитує прямо, – кому вона може подзвонити, щоб перевірити, чи я кажу правду. Вона просто мучить мене й запитує про все, що я роблю у відрядженнях. Це позбавляє мої поїздки привабливості. Я просто не маю від них задоволення.

Чоловік справді мав доволі нещасний вигляд. Ми трохи поговорили, і він зауважив одну цікаву річ.

· Мабуть, вона не даремно розпитує, – трохи соромлячись, сказав він. – Саме на такому семінарі ми з нею й познайомилися... коли я був одружений з іншою!

Я обміркував підтекст його коментаря й сказав:

· А вам подобаються спрощені рішення, правда ж?

· Що ви маєте на увазі? – запитав чоловік.

· Ну, ви б хотіли взяти викрутку, зняти кришку з голови дружини й дуже швидко замінити там дроти, які відповідають за такі її настанови. Так?

· Авжеж, я б хотів, щоб вона змінилася! – вигукнув він. – Думаю, це неправильно з її боку – так мене допитувати. Постійно.

· Друже, – сказав я, – ви не можете уникнути відповідальності за проблеми, які самі ж собі створили.

Тут ми маємо справу з дуже драматичною й дуже масштабною зміною парадигми. Можливо, вам вдасться полегшити свої соціальні інтеракції за допомогою технік і навичок між-

собистісного спілкування, та в процесі ви можете суттєво пошкодити життєво важливу базу характеру. Не можна здобути плоди без коренів. Це принцип послідовності: приватна перемога передре публічній. Володіння собою й самодисципліна – ось фундамент для хороших стосунків із людьми.

Дехто каже, що інші не любитимуть вас, поки ви не полюбите себе. Як на мене, ця думка досить важлива, проте якщо ви не знаєте себе, не контролюєте себе й не можете собою керувати, то дуже важко себе любити (хіба що поверховою, нетривалою любов'ю, яка радше використовується для самопідбадьорення).

Справжня самоповага приходить із пануванням над собою, зі справжньою незалежністю. На це скеровані ЗВИЧКИ 1, 2 і 3. Незалежність – це досягнення. А взаємозалежність – це вибір, який здатні зробити лише незалежні люди. Нерозумно буде намагатися розвинути навички міжособистісних стосунків, якщо ми не прагнемо справжньої незалежності. Звісно, ми можемо спробувати. Можемо навіть домогтися певних успіхів, коли все складатиметься добре. Та коли настануть важкі часи (а вони таки настануть), у нас не буде основи, на якій усе триматиметься.

Найважливіша складова, яку ми привносимо в будь-які стосунки, – не те, що ми кажемо чи що робимо, а те, ким ми є, наша сутність. І якщо наші слова та вчинки походять від поверхових технік людських стосунків (етики особистості), а не від внутрішнього стрижня (етики характеру), люди відчуватимуть цю дволикість. Ми просто не зможемо створити й підтримувати основу, необхідну для ефективної взаємозалежності.

Техніки й навички, які справді змінюють на краще людські стосунки, природним чином впливають із незалежного характеру. Тож місце, з якого треба починати будь-які стосунки, – це наше коло впливу, наш власний характер. Стаючи незалежними (проактивними, зосередженими на правильних принципах, ціннісно-орієнтованими й здатними організувати свій час за пріоритетами та жити цілісно), ми зможемо зробити свій вибір і стати взаємозалежними, спроможними налагодити глибокі, тривалі й високопродуктивні стосунки з іншими людьми.

Якщо ми подивимося на місцевість, що лежить попереду, то побачимо, що вступаємо в цілковито новий вимір. Взаємозалежність відкриває перед нами світи можливостей – міцних, надійних, значущих зв'язків, продуктивності, що росте в геометричній прогресії, служіння, допомоги людям, навчання, зростання. Проте саме тут ми також відчуємо найбільший біль, найбільшу фрустрацію, побачимо найбільші перепони на шляху до щастя й успіху. І ми дуже добре відчуємо цей біль, бо він гострий.

Ми можемо роками жити з хронічним болем від браку концепції, лідерства чи керування. Ми відчуваємо неясну тривогу, незручність і час від часу робимо якісь кроки, щоб полегшити цей біль, хоча б тимчасово. Оскільки біль хронічний, ми до нього звикаємо, вчимося з ним жити.

Та коли виникають проблеми у взаєминах з іншими людьми, біль стає гострим, часто він нестерпний, і ми дуже хочемо, щоб він минув.

Саме тоді ми й намагаємося усунути симптоми за допомогою швидких засобів і технік – «лейкопластирів» етики особистості. Ми не розуміємо, що гострий біль – це наслідок глибших хронічних проблем. І поки ми не припинимо лікувати симптоми й не візьмемося усунути саме захворювання, наші спроби даватимуть лише контрпродуктивні результати. Єдине, чого ми насправді досягнемо: хронічний біль посилиться.

Розмірковуючи про ефективні взаємини з людьми, повернімося до того визначення ефективності, яке ми дали раніше. Ми говорили про те, що це баланс П/ПМ, фундаментальне поняття в історії гуски й золотого яйця.

У ситуації взаємозалежності «золотими яйцями» є ефективність, чудова синергія, результати, що їх дають відкрите спілкування й позитивна інтеракція з іншими людьми. А щоб мати ці «золоті яйця» регулярно, ми повинні дбати про «гуску». Ми мусимо зав'язувати стосунки й дбайливо ставитися до них, щоб ці результати стали дійсністю.

Тож, перш ніж ми спустимося зі свого пункту розвідування до ЗВИЧОК 4, 5 і 6, я хотів би розкрити перед вами потужну, як на мій погляд, метафору, що описує стосунки й визначає баланс П/ПМ у реальності взаємозв'язків.

## Рахунок у банку емоцій

Усі ми знаємо, що таке рахунок у банку як у фінансовій установі. Ми кладемо свої заощадження на депозити й створюємо резерв, до якого можемо вдатися за потреби. Рахунок у банку емоцій – це метафора, що описує суму довіри, яку було накопичено в стосунках. Це відчуття впевненості в стосунках з іншою людиною.

Якщо я кладу депозити на рахунок у банку емоцій в еквіваленті ввічливості, доброти, чесності й дотримання обіцянок, то створюю резерв. Ваша довіра до мене підвищується, і я можу на неї розраховувати, коли виникне потреба. Я навіть можу припускатися помилок, і цей емоційний резерв компенсує їх. Можливо, я не завжди чітко висловлюватимуся, та ви однаково зрозумієте, про що йдеться. Ви не зможете осудити мене «за слово одне». Коли кредит довіри високий, спілкування стає легким, безпосереднім та ефективним.

Та якщо я буду неввічливим, демонструватиму неповагу, не спілкуватимуся з вами, надто гостро реагуватиму, ігноруватиму вас, буду примхливим, зраджуватиму вашу довіру, погрожуватиму чи розігруватиму у вашому житті кумира, то врешті-решт на моєму емоційному рахунку не лишиться нічого. Рівень довіри впаде до нуля. Який простір для маневрів я тоді матиму?

Жодного. Я крокуватиму мінним полем. Я буду вимушений дуже ретельно добирати слова. Я зважуватиму кожне слово. Це буде суцільна напруга, мені потрібно все тримати у пам'яті, щоб захистити тили, бути інтриганом. Але цю напругу відчувають багато організацій. Її відчувають багато сімей. Нею характеризується багато шлюбів.

Якщо великий резерв довіри не підживлювати постійними внесками, то шлюб занепаде. Замість цінного спонтанного розуміння й спілкування двом людям доведеться просто співіснувати, жити окремими життями в атмосфері відносної поваги й толерантності. Згодом стосунки можуть погіршитися, звестися до ворожості й оборонної поведінки. Реакція за типом «напад чи втеча» породжує словесні баталії, грюкання дверима, відмову розмовляти, емоційну холодність і жалість до себе. Вона може закінчитися холодною війною в сім'ї, яка лишатиметься сім'єю лише завдяки дітям, сексу, тиску суспільства чи захисту іміджу. Так само вона може призвести до відкритих воєнних дій у судах, де егоїзм, що підживлює юридичні бої, може роками змушувати людей нескінченно перераховувати гріхи колишньої «половинки».

І все це – у найінтимніших, найцінніших, найприємніших і найпродуктивніших стосунках між двома людьми, які тільки можливі на Землі. Маяк П/ПМ тут присутній: ми можемо або розбитися об нього, або скористатися ним як дороговказом.

Постійні стосунки (такі, як шлюб) вимагають постійних внесків. Очікування зростають, і старі внески тануть на очах. Якщо ви раптом зустрінете на вулиці давнього друга зі школи, якого сто років не бачили, то можете почати з того, на чому закінчили, бо старі депозитні внески досі на місці. Але емоційні рахунки в людей, з якими ви взаємодієте регулярно, потребують постійних вливань. У щоденному спілкуванні чи в ставленні людей до вас відбувається автоматичне зняття з рахунку, про яке ви навіть не підозрюєте. Особливого значення це набуває, коли вдома є діти-підлітки.

Уявіть, що у вас є син-підліток і ваша нормальна розмова з ним складається з таких фраз: «Прибери в кімнаті. Приший гудзики. Зроби радіо тихіше. Пострижися. І не забудь винести сміття!» За якийсь час зняття з рахунку перевищать ліміт.

А тепер уявіть, що ваш син перебуває в процесі прийняття важливих рішень, які вплинуть на все його життя. Але рівень довіри такий низький, а процес комунікації такий закри-

тий, механічний і незадовільний, що він просто не може відкритися вам і попросити поради. Можливо, у вас є мудрість і знання, щоб йому допомогти, але ваш рахунок порожній, тож син зрештою прийме недалекоглядне емоційне рішення, що може призвести до багатьох негативних наслідків на тривалий час.

Щоб спілкуватися на делікатні теми, вам потрібен позитивний баланс. Що ви зробите?

Що буде, якщо ви почнете робити внески в стосунки? Можливо, випадє нагода зробити йому якусь маленьку люб'язність: принести додому журнал про скейтбординг, якщо він цим цікавиться, чи просто підійти до нього, коли він працюватиме над домашнім завданням, і запропонувати допомогу. Ви могли б запросити його в кіно чи в кафе на морозиво. А можливо, найважливішим вашим внеском на рахунок було б просто послухати, не осуджуючи, не читаючи нотацій, не порівнюючи його життя зі своєю біографією. Просто вислухайте і спробуйте зрозуміти. Дайте йому відчуття, що ви дбаєте про нього, що приймаєте його як особистість.

Спочатку він може ніяк не відреагувати. У нього можуть навіть виникнути підозри. «Що це татко замишляє? Що мама знову вирішила на мені випробувати?» Та коли ці щирі внески надходитимуть постійно, сума почне рости. Перебір ліміту потроху зменшуватиметься.

Пам'ятайте, що спрощені рішення – це міраж. Для розбудови й відновлення стосунків потрібен час. Якщо вас драгуватиме відсутність реакції з боку сина чи гадана невдячність, ви перекреслите все добро, яке зробили. «Після всього, що ми для тебе зробили, усіх наших жертв, як ти можеш бути таким невдячним? Ми намагаємося бути хорошими, а ти так поводишся. Неймовірно!»

Дуже важко не втратити терпець. Потрібна сила характеру, щоб бути проактивним, щоб зосередитися у своєму *колі впливу*, плекати щось, а не просто «виривати квіти, щоб глянути, яке там коріння».

Та насправді спрощених шляхів тут бути не може. Побудова й відновлення стосунків – це вкладення на довгий термін.

## Шість основних депозитів

Пропоную свою версію шести основних внесків, які формують рахунок у банку емоцій.

### Розуміння

Намагатися по-справжньому зрозуміти іншу людину – це один із найважливіших внесків на свій рахунок, який ви можете зробити, і ключ до всіх інших рахунків. Ви просто не знатимете, що становить важливість для іншої людини, поки не зрозумієте цю людину. Те, що важливо для вас: прогулятися, щоб потеревенити, сходити разом на морозиво, попрацювати над спільним проектом, – для когось іншого може бути взагалі несуттєвим. Усе, що не зачіпає глибинних інтересів і потреб, може навіть «зняти» певну суму з вашого рахунку. Те, що для однієї людини місія, для іншої – дрібниця. Щоб ви могли зробити внесок на рахунок у банку емоцій важливої для вас людини, потрібно, щоб ті речі, які вона вважає важливими, мали таку саму вагу й для вас. Можливо, ви працюватимете над терміновим проектом, коли прийде ваш шестирічний син і завадить вам із чимось геть несуттєвим на ваш погляд, але з його погляду це може бути дуже важливо. Щоб щиро зрозуміти цінність іншої людини, потрібна ЗВИЧКА 2, а ЗВИЧКА 3 – щоб пожертвувати своїм розкладом задля цього людського пріоритету. Приймаючи цінність того, що хоче сказати син, ви показуєте розуміння, яке й буде великим внеском на ваш рахунок.

В одного мого друга син виявляв неабиякий інтерес до бейсболу. А батько нітрохи не цікавився цим видом спорту. Проте одного літа він возив сина на кожну гру команд вищої ліги.

Поїздка зайняла понад шість тижнів і коштувала чимало грошей, але вона дуже тісно поєднала батька й сина.

По поверненні в друга запитали:

- Невже ти так любиш бейсбол?
- Ні, – відповів він, – але я люблю свого сина.

Ще один мій друг, викладач коледжу, мав жахливі стосунки зі своїм сином-підлітком. Більшу частину свого життя цей чоловік провів у вищому навчальному закладі та вважав, що його син просто марнує роки, працюючи руками замість розвивати інтелект. Тому хлопець майже завжди його дратував, а у хвилини каяття мій друг намагався якось залагодити провину, та це не спрацьовувало: хлопець вбачав у цих жестах новий вияв неприйняття, порівняння, осуду, і від них тільки швидше танула сума на емоційному рахунку. Стосунки все погіршувалися, і це дуже засмучувало батька.

Одного дня я поділився з ним цим принципом: те, що важливе для іншої людини, має бути так само важливим для вас, як ця людина. Він узяв це близько до серця. Запропонував сину звести довкола їхнього будинку мініатюру Великої Китайської стіни. То був масштабний задум, над яким вони працювали пліч-о-пліч більш ніж півтора року.

Завдяки цьому єднанню син зміг подолати ту стадію свого життя і в нього з'явилося бажання розвивати інтелект. Але справжнім подарунком було поліпшення стосунків. Замість болючих сугубо спілкування стало джерелом радості й сили для обох – батька й сина.

Ми маємо схильність вважати, що іншим людям потрібно те саме, що й нам. Свої наміри ми проєціюємо на поведінку інших. Найважливіше ми тлумачимо з позиції своїх власних потреб і бажань, байдуже, чи ми однакового віку й чи той самий у нас етап у житті. Якщо люди не вважають наші зусилля внеском на рахунок, то ми, найпевніше, сприйmemo це як відмову від наших добрих намірів і здамося.

Золоте правило твердить: «Поводься з іншими так, як тобі б хотілося, щоб інші поводитися з тобою». Поверхово це можна витлумачити так: для інших потрібно робити те, що вони мали б робити для тебе. Але я думаю, що є й глибший підтекст: треба розуміти людей, якщо ви хочете, щоб вони розуміли вас, і ставитися до них, виходячи з цього розуміння. Як сказав один успішний батько про виховання дітей:

«Ставтеся до них однаково, ставлячись до них по-різному».

## Увага до дрібниць

Маленькі люб'язності й ласки дуже важливі. Маленькі нелюб'язності й неласки, маленькі вияви неповаги спричиняють великі збитки, відтік із рахунку. У стосунках маленькі речі є великими.

Пригадую один вечір, проведений із синами кілька років тому. Ми організували вилазку з походом у спортзал, на матч із рестлінгу, з хотдогами, лимонадом і кіно – словом, усе було як слід.

Посеред фільму Шон, якому було чотири роки, заснув у кріслі. Його старший брат – шестирічний Стівен – не спав, ми разом додивилися фільм до кінця. Тоді я взяв Шона на руки, відніс у машину й поклав на сидіння. Вечір був дуже холодний, тож я зняв куртку й укрит сина.

Коли ми приїхали додому, я швидко заніс Шона в будинок і вклав у ліжко. Після того як Стівен надів піжаму й почистив зуби, я ліг біля нього на ліжко, щоб обговорити наш вечір.

- Стівене, тобі сподобалося?
- Так.

- Весело було?
- Так.
- А що найбільше запам'яталося?
- Не знаю. Мабуть, батут.

· Так, це класно було – перевертатися в повітрі, правда ж? Син не дуже охоче відповідав. Мені доводилося самому підтримувати розмову, і було дивно, чому Стівен так замкнувся, бо зазвичай, коли відбувалося щось цікаве, він торохтів без упину. Я був трохи розчарований. Відчував, що щось не так – дорогою додому й готуючись до сну, Стівен був незвично притихлий.

Раптом син відвернувся обличчям до стіни. Я звівся на лікті, щоб подивитися на нього, і побачив, що в нього в очах сльози.

- Що таке, синку? Що з тобою?

Він розвернувся до мене обличчям, і я відчув, що йому трохи соромно за свої сльози й дрижання підборіддя та губ.

· Татку, а якби мені було холодно, ти б і мене курткою вкрив? З усіх подій того вечора, разом узятих, найважливішим виявилось маленьке свідчення доброти – миттєвий підсвідомий вияв любові до його маленького братика.

Той випадок став для мене важливим уроком і досі лишається таким. Люди дуже тендітні, дуже чутливі в душі. Я думаю, що вік і досвід не мають особливого значення. У душі навіть найзагартованіших і загрубілих людей ховаються делікатні почуття й емоції.

## **Дотримання обіцянок**

Виконати обов'язок чи дотримати обіцянки означає здобути великий плюс на свій рахунок, а порушити їх – великий мінус. По суті, нема гіршого, ніж пообіцяти комусь щось важливе, а потім порушити обіцянку. Наступного разу людина просто не повірить обіцяному. Люди мають схильність покладати свої надії на обіцянки, а надто обіцянки, які стосуються базових засобів до існування.

Як батько, я взяв за правило ніколи не давати обіцянок, яких не зможу дотримати. Тому я намагаюся дуже ретельно їх зважувати, дуже ощадливо давати й обдумувати, щоб урахувати всі можливі непередбачені випадки, щоб мені щось раптом не завадило виконати обіцяне.

Час від часу – попри всі мої намагання – несподіване все одно вигулькує, створюючи ситуацію, коли виконати дану обіцянку дуже нерозумно чи неможливо. Але я ціную цю обіцянку. Я або виконую її попри все, або докладно пояснюю ситуацію людині, якій щось пообіцяв, і прошу мене від обіцянки звільнити.

Я вважаю, що, виплекавши звичку завжди виконувати обіцянки, ви збудуєте мости довіри через провалля в розумінні між вами й вашою дитиною. І потім, коли дитина захоче зробити щось небажане для вас, а ви з висоти своєї зрілості бачитимете наслідки, до яких це може призвести, а дитина їх не бачитиме, ви зможете сказати: «Синку, якщо ти це зробиш, я тобі обіцяю, що результат буде таким і таким». І якщо дитина вірить вашому слову, вашим обіцянкам, то вчинить так, як ви їй порадите.

## **Прояснення очікувань**

Уявіть труднощі, з якими ви можете зіткнутися, якщо у вас із вашим шефом будуть різні уявлення про те, чие це завдання – написати вашу службову інструкцію.

- Коли я отримаю свою службову інструкцію? – можете запитати ви.
- А я чекав, що ви її мені дасте й ми її обговоримо, – відповідь шеф.

- Я думав, описувати мої обов'язки – ваше завдання.
  - Аж ніяк. Чи ви забули? Ще коли брав вас на роботу, я казав: усе, що ви робите, здебільшого залежить від вас.
  - Я думав, ви маєте на увазі, що від мене залежить якість моєї роботи. Але я навіть не знаю, у чому моя робота полягає.
  - Нечіткі вимоги в плані *цілей* теж негативно позначаються на спілкуванні й довірі.
  - Я зробив усе, що ви просили, ось мій звіт.
  - Мені не потрібен звіт. Мета була – розв'язати проблему, а не проаналізувати її й написати звіт.
  - Я думав, мета – розібратися, у чому саме полягає проблема, щоб доручити її комусь іншому.
- Скільки разів у нас були такі розмови?
- «Ви ж казали...»
- «Ні, ви помиляєтеся! Я казав...»
- «Ні! Ви ніколи не казали, що я повинен...»
- «Казав! Я чітко пояснив...»
- «Ви навіть словом не згадували про...»
- «Але ж саме про це ми й домовлялися...»

Причина майже всіх ускладнень у стосунках – суперечливі чи розмиті вимоги до завдань і цілей. Байдуже, про що йдеться: у кого які обов'язки на роботі, як спілкуватися з дочкою, коли ви кажете їй прибрати в кімнаті, чи хто погодує рибок і винесе сміття, – ми можемо бути певні, що нечіткі вимоги приводять до непорозуміння, розчарування й мінусів у довірі.

Багато вимог є непрямими, їх лише мають на увазі. Про них ніхто відкрито не оголошував, проте менше з тим – люди їх розуміють і виконують. Приміром, у шлюбі чоловік і дружина мають приховані очікування щодо того, які ролі має виконувати кожен із них. І хоча вони цих вимог не обговорюють, а часом навіть не усвідомлюють, але їх дотримання – це великий плюс для стосунків, а невиконання – суттєвий мінус.

Ось чому так важливо, щоб усі очікування щодо вас, коли ви потрапляєте в нову ситуацію, чітко озвучувалися. На підставі цих очікувань люди судять одне про одного. І якщо вони відчують, що їхні базові очікування не справджуються, то кредит довіри буде зменшуватися. Багато негативних ситуацій ми створюємо, коли просто припускаємо, що наші очікування очевидні й інші люди їх чітко розуміють та поділяють.

Внесок на рахунок довіри полягає в тому, щоб від самого початку чітко й відкрито пояснити свої вимоги. Для цього потрібно чимало часу й зусиль, але в подальшому це заощадить так само багато часу та зусиль. Коли вимоги нечіткі й люди їх не поділяють, просте непорозуміння може ускладнитися емоціями й перерости в сутички між особистостями та комунікаційний розрив.

Для того щоб прояснити очікування, іноді необхідно мати неабияку відвагу. Адже значно простішим здається чинити так, наче розбіжностей у поглядах не існує, і сподіватися, що якимось усе буде, ніж відкрито заявити про розбіжності й разом визначити список вимог, на які погоджуються обидві сторони.

## Демонстрація власної цілісності

Цілісність особистості породжує довіру і є запорукою багатьох депозитів у банку емоцій.

Брак цілісності може звести нанівець практично будь-які намагання зміцнити довіру. Люди можуть намагатися розуміти, пам'ятати про милі дрібниці, виконувати обіцяне, з'ясу-

вати вимоги й дотримуватися їх, та їм не вдасться створити резерв довіри, якщо в душі вони дволикі.

Цілісність передбачає чесність, проте нею аж ніяк не обмежується. Чесність – це здатність казати правду, приводити наші слова у відповідність до реальності. А цілісність – це здатність приводити реальність у відповідність до наших слів, тобто дотримувати обіцянок і відповідати очікуванням. Для цього потрібен цілісний характер, єдність із собою, а також із життям.

Один із найважливіших способів заявити про свою цілісність – не говорити погано про відсутніх. Лояльність до відсутніх зміцнює довіру присутніх. Коли ви захищаєте тих, кого в даний момент немає, це гарантує довіру до вас присутніх людей.

Уявіть, що ми з вами розмовляємо наодинці й говоримо про свого керівника таке, чого нізащо б не сказали в його присутності. А що буде, коли ми з вами посваримося? Ви знаєте, що я так само піду перемивати вам кісточки з кимось іншим. Саме це ми з вами зробили за спиною в начальника. Ви знаєте, яка в мене натура. Я усміхатимуся вам в обличчя й поливатиму брудом за спиною. Ви вже бачили, як я це робив.

Це квінтесенція дволикості. То чи сприятиме вона зміцненню вашої довіри до мене?

З іншого боку, уявіть, що ви критикуєте нашого начальника, а я кажу вам, що в принципі погоджуюся й пропоную нам удвох піти до нього й висловити свої погляди на те, як ефективно покращити роботу. То як ви думаєте, що я зроблю, коли хтось у моїй присутності стане критикувати вас за вашою спиною?

Ще один приклад. Уявіть, що я, щосили намагаючись налагодити з вами стосунки, викажу вам чийось таємницю. «Тільки ж це секрет, – скажу я. – Але оскільки ти мій друг...» А чи станете ви мені довіряти, знаючи, що я зрадив іншу людину? Чи подумаєте, що все, що ви сказали мені, сподіваючись на моє вміння тримати язика за зубами, я розпатякаю іншим?

Така дволикість на перший погляд мала б збільшувати кредит довіри в тієї людини, з якою ви спілкуєтесь, але насправді це мінус для вас, бо тим самим ви сигналізуєте про свою нецілісність. Ви можете здобути «золоте яйце» тимчасового задоволення, осуджуючи когось чи виказуючи таємниці, проте тим самим ви вбиваєте «гуску»: ослаблюєте стосунки, які дають тривале задоволення від спілкування.

Цілісність у взаємозалежній реальності проста: до всіх підходити з однаковим мірилом принципів. Так люди почнуть вам довіряти. Спочатку вони, можливо, будуть не в захваті від відкритої конфронтації, яку породжує така цілісність. Для конфронтації потрібна неабияка хоробрість, а більшість людей воліють обирати курс найменшого спротиву, критикувати, зраджувати довіру й пліткувати про інших у них за спинами. Але рано чи пізно люди почнуть вам довіряти й поважатимуть вас, якщо ви будете чесні, відкриті й добрі до них. Ви маєте ту необхідну небайдуність, щоб відкрито казати те, що думаєте. Як то кажуть, мати чийось довіру краще, ніж мати любов. А я переконаний, що врешті-решт мати довіру означатиме мати й любов.

Коли мій син Джошуа був маленький, то часто ставив мені запитання, яке спонукало мене до самоаналізу. Він був такий вразливий, такий чесний, а стосунки між нами були такі хороші, що коли я бурхливо на когось реагував або виявляв бодай найменшу нетерплячість чи суворість, він просто дивився мені в очі й запитував: «Тату, а ти мене любиш?» Якщо я порушив основний принцип життя стосовно когось іншого, думав він, то чи не порушу я його й щодо нього?

Як учитель і як батько, я з'ясував, що ключ до дев'яноста дев'яти людей – це одна людина, та сама, яка випробовує терпіння й хороший настрій інших. Любов і дисципліна одного студента, однієї дитини передає любов іншим. Ваше ставлення до одного показує, як ви ставитеся до решти дев'яноста дев'яти, бо кожен із них єдиний і неповторний.

Цілісність також передбачає, що ви уникатимете спілкування, пов'язаного з обманом, хитрощами чи приниженням людської гідності. Згідно з одним визначенням, «брехня – це будь-який процес передавання інформації з наміром обманути». Не має значення, як ми передаємо цю інформацію: словами чи поведінкою, – мати намір обманути неприпустимо.

## Щире вибачення

Коли ми спричиняємо зняття великих сум із рахунку в банку емоцій, то маємо щиро вибачитися. Відверті слова дають великий плюс:

«Я помилився».

«Я повівся нечемно».

«Я виявив неповагу».

«Я образив вашу гідність і дуже про це шкодую».

«Я зганьбив вас перед вашими друзями, хоча в цьому не було жодної потреби. Я хотів висловити свою думку, але вийшло так, що даремно вас образив. Перепрошую».

Щоб швидко вибачитися від душі, а не від жалості, потрібна велика сила характеру. Людина має володіти собою й мати велику впевненість у фундаментальних принципах і цінностях, щоб вибачитися від щирого серця.

Люди, не впевнені в собі, на це не здатні. Вибачення робить їх занадто вразливими. Їм здається, що від цього /через це їх сприймуть слабкими, і вони бояться, що інші скористаються з тієї слабкості. Їхня впевненість базується на думці інших людей, тож вони переймаються через те, що можуть подумати інші. Крім того, вони зазвичай знаходять виправдання для своїх учинків. Власну неправоту вони виправдовують неправотою інших, а якщо й вибачаються за неї, то ці вибачення нещирі.

«Якщо вже збираєтеся вклонитися, то вклоняйтеся низько», – каже східна народна мудрість. «Віддавай усе до останнього гроша», – радить християнська етика. Щоб бути цінним плюсом, вибачення має йти від серця, бути щирим. І сприймати його теж мають як щире.

Лео Роскін казав: «Жорстокими бувають слабкі. Доброти можна чекати лише від сильних».

Якось по обіді я був удома, у кабінеті, писав про терпіння (хоч як це парадоксально з огляду на подальші події). Я чув, що хлопці бігають туди-сюди коридором. Вони галасували, тупотіли по підлозі, і мені здавалося, що мій терпець от-от увірветься.

Зненацька мій син Девід загував кулаками у двері ванної й щодуху закричав:

· Відчини! Впусти мене!

Я вискочив із кабінету й заговорив до нього дуже суворо:

· Девіде, ти хоч уявляєш, як мені важко працювати в такому гармидері? Ти знаєш, як важко зосередитися й творити? Іди до себе в кімнату й лишайся там, поки не навчишся добре поводитися.

І син, пригнічений, пішов до себе і зачинив двері.

Повернувшись, я побачив, що була й інша біда. Хлопці грали у футбол у коридорі метр завширшки, й одному ліктем розбили губу. Він лежав на підлозі, з рота йшла кров. А Девід, як виявилось, біг у ванну намочити рушника, але там його сестра Марія приймала душ і не хотіла відчиняти.

Коли я зрозумів, що геть неправильно витлумачив ситуацію й занадто бурхливо зреагував, то одразу ж пішов просити у Девіда вибачення.

Перше, що він сказав мені, коли я відчинив двері:

· Я ніколи тобі не пробачу.

· Синку, чому? – запитав я. – Я не знав, що ти хотів допомогти братику. Чому ти мені не пробачиш?

· Бо минулого тижня ти зробив те саме. – Іншими словами, він хотів сказати: «Тату, ти перевищив ліміт довіри, і тобі не вдасться балачками владнати проблему, яку ти сам собі створив».

Щирі вибачення поповнюють ваш рахунок, а повторювані вибачення, що їх можна тлумачити як нещирі, лише шкодять йому. І це відбивається на якості стосунків.

Одна річ – припуститися помилки, і геть інша – не визнавати її. За помилки люди пробачають, бо помилки зазвичай ідуть від розуму, від судження. Але не так легко люди пробачають помилки, що йдуть від серця, лихі наміри, злі мотиви, гордовите виправдовування й прикриття першої помилки.

### **Закони любові й закони життя**

Коли ми даруємо безкорисливу любов, коли живемо за найважливішими законами любові, то заохочуємо інших до того, щоб жити за основними законами життя. Іншими словами, коли ми справді любимо інших людей – без жодних умов, нічим їх до себе не прив'язуючи, – ми даруємо їм почуття впевненості, захищеності, цінності й підтримки для їхньої самооцінки, ідентичності й цілісності. Ми заохочуємо природний процес їхнього зростання. Їм стає легше жити за законами життя – такими як співпраця, внесок, самодисципліна, цілісність, – відкривати найкраще в собі й жити за найвищими стандартами. Ми даємо їм свободу діяти згідно з їхніми власними внутрішніми імперативами, а не реагувати на наші умови та обмеження. Це не означає, що ми стаємо поблажливими чи слабкими. Це само по собі – чималий мінус. Ми радимо, ми захищаємо, ми встановлюємо обмеження й пояснюємо наслідки. Та попри це ми любимо.

Коли ми порушуємо найважливіші закони любові (коли обтяжуємо цей дар зобов'язаннями й умовностями), то заохочуємо інших порушувати базові закони життя. Ми ставимо їх у реактивне захисне становище, у якому вони мусять доводити: «Я чогось вартий як особистість незалежно від тебе».

Насправді ж вони не є незалежними. Вони контрзалежні, а це інша форма залежності, що перебуває на найдальшому краю континууму зрілості. Вони стають реактивними, мало не зацикленими на ворогах, більше переймаються тим, щоб відстоювати свої «права» й доводити свою індивідуальність, ніж дослухаються до внутрішніх імперативів.

Бунтарство – це проблема душі, а не розуму. Ключ до її розв'язання в тому, щоб робити внески, постійні внески безкорисливої любові.

Колись у мене був друг, який обіймав посаду декана в престижному коледжі 1. Він роками заощаджував гроші, щоб його син мав можливість навчатися в цьому закладі, та коли настала пора, син відмовився вступати.

Це дуже стурбувало батька. Той коледж відкрив би для хлопця чимало дверей. До того ж то була родинна традиція. До хлопця там навчалось три покоління їхньої сім'ї. Батько благав, закликав до розуму, розмовляв. Також він намагався вислухати хлопця, щоб зрозуміти його, таки сподіваючись, що син змінить думку.

Своїми діями мій друг наче повідомляв сину, що його любов не безкорислива. Син відчував, що в певному сенсі батькове бажання, щоб він навчався в коледжі, переважувало ту цінність, яку він мав для нього як особистість і як син, а це вселяло велику тривогу. Унаслідок

цього син боровся за власну ідентичність і цілісність та ще більше затався у своєму бажанні підвести раціональну основу під свою нехить до навчання.

Після напруженого самоаналізу батько вирішив піти на жертву – відмовитися від корисливої любові. Він розумів, що синові вчинки можуть іти врозріз із його бажаннями, проте вони з дружиною вирішили, що любитимуть його попри все, незалежно від його вибору. Це далось їм надзвичайно важко, бо цінність навчання була така близька їхнім серцям, а ще тому, що вони від самого народження сина це планували й докладали всіх зусиль.

Батько й мати пережили дуже непростий процес переписування сценаріїв, коли намагалися справді зрозуміти природу безкорисливої любові. Вони розповідали хлопцеві, що вони роблять і чому, що вони вже дозріли до того, щоб чесно сказати йому: його рішення не вплине на їхнє повноцінне почуття безкорисливої любові до нього. Вони чинили так не для того, щоб маніпулювати ним чи спробувати підвести до потрібного їм рішення. Вони чинили так, бо це було продиктовано їхнім характером і розвитком особистості.

Попервах хлопець майже не відреагував. Але в батьків уже була парадигма безкорисливої любові, і це не вплинуло на їхні почуття до нього. Десь через тиждень він сказав батькам, що вирішив не вступати. Вони вже були готові до цієї відповіді й далі виявляли до нього свою безкорисливу любов. Усе налагодилося, і життя пішло своїм ходом.

Та невдовзі сталася цікава подія. Оскільки хлопець уже не відчував, що йому потрібно відстоювати свою позицію, він добре поміркував і зрозумів, що насправді йому хотілося навчатися в коледжі. Він написав заяву на вступ, а потім повідомив про це батькові, який знову ж таки виявив безкорисливу любов і прийняв синове рішення. Мій друг був радий, але помірно, бо навчився любити просто так, а не за щось.

Колишній Генеральний секретар ООН Даг Гаммаршельд якось висловив глибоку й далекосяжну думку: «Набагато шляхетніше присвятити себе повністю одній людині, ніж ретельно й безупинно боротися за спасіння мас».

Особисто для себе я розумію це висловлювання так: я можу присвячувати по вісім, десять чи навіть дванадцять годин на день п'ять, шість чи сім днів на тиждень тисячам людей і «зовнішнім» проектам, та не мати важливих, значущих стосунків зі своєю дружиною, сином-підлітком, найближчим колегою. І щоб налагодити ці стосунки, потрібно більше шляхетності характеру (більше скромності, хоробрості й сили), ніж для того, щоб витратити години на всіх тих людей і справи.

Минуло двадцять п'ять років, відколи я працюю консультантом організацій, та сила цього вислову дивує мене й досі. Багато проблем організацій походять від труднощів у стосунках на самій верхівці – між двома партнерами на фірмі, між власником і президентом компанії, між президентом та віце-президентом. Справді, потрібна більша шляхетність характеру для того, щоб стати лицем до лица з цими проблемами й подолати їх, ніж для того, щоб сумлінно працювати на безліч проектів і людей, які «десь там».

Коли я вперше натрапив на цю думку Гаммаршельда, я працював з організацією, де в мене виникли певні непорозуміння з людиною, яка мала бути моєю правою рукою. Мені бракувало сміливості, щоб чітко заявити про наші розбіжності в розумінні ролей, цілей і цінностей, особливо в методах адміністрування. Тож багато місяців я працював у режимі компромісу, щоб уникнути негарної конфронтації. Та в нас поступово наростали погані почуття.

Думка про те, що шляхетніше присвятити себе цілком *одній людині*, ніж сумлінно трудитися для порятунку мас, глибоко мене вразила, і я твердо вирішив змінити ці стосунки.

Я мусив добре підготуватися до того, що чекало на мене попереду, бо знав, що буде важко справді владнати проблеми й досягнути істинного взаєморозуміння та відповідального ставлення. Я пам'ятаю, як буквально трусився в очікуванні візиту. Той чоловік здавався мені

жорстким, закостенілим у своїх звичках і дуже самовдоволеним, проте я потребував його сильних сторін і здібностей. Я боявся, що конфронтація може поставити під загрозу наші стосунки й призвести до того, що я не зможу скористатися його допомогою.

Перед візитом я подумки репетирував його в особах і врештірешт вирішив, що всі мої слова й дії базуватимуться на принципах, а не на методиках. Так я нарешті заспокоївся і відчув у собі сміливість перейти до розмови.

Коли ми зустрілися, я дуже здивувався, дізнавшись, що цей чоловік переживав те саме й давно хотів цієї розмови. Жорсткою й затятою його поведінку аж ніяк не можна було назвати.

Незважаючи на це, наші методи керування суттєво різнилися, і від цих розбіжностей страждала вся організація. Ми обидва визнали проблеми, що їх спричинила наша роз'єднаність. За кілька візитів ми змогли визначити наші негаразди, висловити все, що накопилось, і розв'язати проблеми одну за одною, у дусі великої взаємоповаги. Ми зуміли створити потужну команду, у якій доповнювали один одного, і між нами з'явилася глибока особиста симпатія, що дуже позитивно вплинуло на нашу здатність ефективно працювати разом.

Щоб створити єдність, необхідну для ефективного керування підприємством, сім'єю чи шлюбом, потрібні велика особиста сила й сміливість. Жодні технічні адміністративні навички важкої праці для добра мас не компенсують браку шляхетності характеру людини в розвитку стосунків. Найважливіші закони любові й життя проявляються на базовому міжособистісному рівні.

## Проблеми П – шанси для ПМ

Цей досвід також став для мене цінним уроком, навчив потужної парадигми взаємозалежності. Вона пов'язана з тим, як ми бачимо проблеми. Я місяцями жив, намагаючись уникнути проблеми, вбачав у ній джерело роздратування, камінь спотикання й мріяв, щоб вона якимось чином розсмокталася сама. Та, як виявилось, саме та проблема дала мені можливість налагодити цінні стосунки, завдяки яким ми почали працювати разом як сильна команда керівників, що доповнювали один одного.

На мою думку, у ситуації взаємозалежності *кожна проблема П є насправді шансом для ПМ* – можливістю поповнити рахунки в банку емоцій, що суттєво впливають на взаємозалежне виробництво.

Коли батьки вбачають у проблемах дітей можливість налагодити стосунки, а не обтяжливий негатив і джерело роздратування, це цілковито змінює саму природу взаємин «батьки – діти». Батьки відчують більше охоти, навіть зацікавлення в тому, щоб глибше зрозуміти своїх дітей і допомогти їм. Коли дитина приходить до них із проблемою, замість думати: «О ні! Знову якась халепа!» – вони використовують парадигму «Це чудова нагода допомогти моїй дитині й покращити наші стосунки». Багато інтеракцій змінюються з трансакційних на трансформаційні, і міцніють місточки любові й довіри, бо діти відчують, що батьки цінують їх як особистостей і щиро переймаються їхніми проблемами.

Ця парадигма також цінна для бізнесу. Одна мережа універмагів, що керується нею, зуміла заслужити велику лояльність у своїх покупців. Щоразу, коли покупець приходить до крамниці з проблемою, хоч би якою мізерною вона була, продавці одразу ж розцінюють це як шанс налагодити з ним стосунки. Вони демонструють щире бажання розв'язати проблему так, щоб клієнт був задоволений. Вони ставляться до покупців із такою пошаною, так чудово обслуговують, що в багатьох клієнтів навіть думки не виникає купувати товари деінде.

Визнаючи, що баланс П/ПМ важливий для досягнення ефективності у взаємозалежній реальності, ми можемо роздивитися в наших проблемах можливість збільшити ПМ.

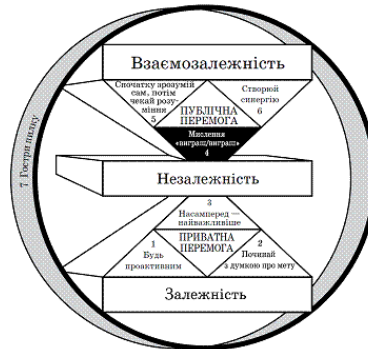
## **Звички взаємозалежності**

Пам'ятаючи про парадигму рахунку в банку емоцій, ми можемо переходити до звичок публічної перемоги, успіху в роботі з іншими людьми. У процесі ми побачимо, як ці звички взаємодіють між собою й утворюють ефективні взаємозв'язки. Також ми збагнемо, наскільки сильно прописані наші сценарії в інших моделях мислення й поведінки.

Крім того, ми на ще глибшому рівні засвоїмо той факт, що ефективної взаємозалежності можуть досягти лише по-справжньому незалежні люди. Неможливо досягти публічної перемоги за допомогою популярних технік «взаємовиграшних переговорів», «рефлексивного слухання» чи «творчого розв'язання проблем», які зосереджуються на особистості й відсікають важливу базу характеру.

Розгляньмо кожну зі звичок публічної перемоги окремо.

## Звичка 4 Мислення за принципом «Виграш/Виграш»



### Принципи міжособистісного лідерства

*Ми застосували золоте правило до пам'яті; застосуємо ж його тепер до життя.  
Едвін Маркел*

Якось мене запросили попрацювати з компанією, президент якої дуже переймався через брак колективної злагодженості між працівниками.

– Наша основна проблема, Стівене, – жалівся він, – у тому, що вони егоїсти. Вони просто не хочуть співпрацювати. Я знаю, якби вони схотіли працювати разом, ми могли б значно підвищити свою продуктивність. = Допоможете нам розробити програму людських стосунків, яка розв'язала б нашу проблему?

– А ваша проблема – це люди чи парадигма? – запитав я.

– З'ясуйте це самі, – відповів він.

І я з'ясував. Побачив, що справді в колективі панувала атмосфера егоїзму, небажання співпрацювати, опору керівництву, спілкування з позицій захисту. Я побачив, що спорожнілі рахунки в банку емоцій призвели до появи атмосфери недовіри. Але я так легко не здався.

– Спробуймо копнути глибше, – запропонував я. – Чому ваші люди не хочуть співпрацювати? Яка в них винагорода за відмову працювати в команді?

– Жодної винагороди немає, – запевнив він мене. – Винагорода значно більша, коли вони співпрацюють.

– Справді? – запитав я. За завісою на стіні в цього чоловіка виднілася діаграма. На ній було зображено скакових коней, вишикуваних на іподромі. На місці морд у всіх коней були обличчя менеджерів компанії. На іншому кінці доріжки була красива фотографія Бермудських островів, ідилічне зображення синього неба, пухнастих хмар і закоханої парочки, що неквапом брела по білому піску, тримаючись за руки. Раз на тиждень цей чоловік збирав усіх своїх менеджерів у тому кабінеті й розмовляв із ними про співпрацю: «Попрацюймо разом. Так ми всі зможемо заробити більше грошей». Потім він відсував завісу й показував їм те зображення: «Хто з вас хоче виграти подорож на Бермуди?»

То було те саме, що наказати одній квітці рости, а поливати іншу, те саме, що сказати: «Розстріли приватимуть, поки не зміцніє бойовий дух». Він хотів співпраці. Він хотів, щоб його

люди об'єднували зусилля, ділилися ідеями, щоб усі були у виграші. Проте сам своїми діями змушував їх конкурувати між собою. Успіх одного менеджера означав програш для решти.

Як це часто буває між людьми на підприємствах, у сім'ях та в інших стосунках, проблема цієї компанії була результатом дефектної парадигми. Президент сподівався на плоди співпраці з позицій парадигми конкуренції. А оскільки це не допомагало, він хотів мати техніку, програму, спрощене рішення, яке примусило б людей співпрацювати.

Але не можна змінити плоди, не змінивши коріння. Робота над настановами й поведінкою – це те саме, що «зривати листя». Тому ми вирішили зосередитися на тому, щоб іншими методами розвивати в працівниках прагнення до досконалості – розробивши систему інформації та винагород, які спонукали більше цінувати співпрацю.

Хоч би ким ви були: президентом компанії чи прибиральником, – шойно ви переходите від незалежності до взаємозалежності, ви вступаєте в роль лідера. Ви здатні впливати на інших людей. А звичка ефективного міжособистісного лідерства – це мислення «виграш/виграш».

## Шість парадигм взаємодії між людьми

«Виграш/виграш» – це не техніка, а ціла філософія взаємодії між людьми. Загалом це одна з шести парадигм інтеракції. Альтернативні парадигми такі: «виграш/програш», «програш/виграш», «програш/програш», «виграш», «виграш/виграш або не домовлятися».

- Виграш/виграш.
- Виграш/програш.
- Програш/виграш.
- Програш/програш.
- Виграш.
- Виграш/виграш або не домовлятися.

### Виграш/виграш

«Виграш/виграш» – це система координат для розуму й душі, у якій людина постійно шукає взаємної вигоди в усіх людських інтеракціях. «Виграш/виграш» означає, що угоди чи рішення вигідні й приємні для всіх сторін. З рішенням «виграш/виграш» усі сторони відчують задоволення й бажання дотримуватися плану дій. «Виграш/виграш» розцінює життя як арену для співпраці, а не конкуренції. Більшість людей мають схильність мислити в термінах дихотомій: сильний/слабкий, твердий/м'який, виграти/програти. Але цей тип мислення має фундаментальні вади. Він базується на силі й позиціях, а не на принципах. «Виграш/виграш» натомість ґрунтується на парадигмі, яка проголошує, що всім усього вистачить, що одна людина не повинна досягати успіху коштом успіху чи провалу іншої.

«Виграш/виграш» – це віра в те, що існує *третьа альтернатива*. Не «мій виграш» чи «твій виграш», а спільний виграш, кращий, шляхетніший спосіб досягти успіху.

### Виграш/програш

Альтернатива мисленню «виграш/виграш» – це «виграш/програш», парадигма перегонів до Бермуд. Вона проголошує: «Якщо я виграю, ти програєш».

Що стосується стилю лідерства, то «виграш/програш» – це авторитарний підхід. «Я доб'юся свого, а ти – ні». Люди з парадигмою «виграш/програш» схильні використовувати становище, владу, мандати, майно чи особисті важелі, щоб домогтися свого.

У більшості людей сценарій «виграш/програш» глибоко прописано ще з народження. Перша й найважливіша сила, яка чинить свій вплив у цій ситуації, – це сім'я. Коли одну дитину порівнюють з іншою (коли терпіння, розуміння й любов дарують чи в них відмовляють на підставі таких порівнянь), люди починають мислити за схемою «виграш/програш». Коли любов дарують на якихось умовах, коли дитина має заслужити любов, у її мозку відкладається інформація, що її не цінують і не люблять такою, якою вона є. Її цінність – не в їхній душі, а в чомусь зовнішньому. Вона в порівнянні з кимось не відповідає певним очікуванням.

А що стається з юними розумом і душею, такими вразливими, такими залежними від підтримки й емоційного заохочення з боку батьків, перед лицем корисливої любові? Дитина формується й отримує програмування ментальністю «виграш/програш».

«Якщо я буду кращим за мого брата, батьки любитимуть мене більше».

«Батьки люблять мене менше, ніж мою сестру. Напевно, я не такий хороший».

Ще одне потужне джерело сценаріїв – це група однолітків. Дитина хоче, щоб її спочатку цінували батьки, а потім однолітки – не важливо, друзі це чи брати й сестри. А ми знаємо, якими жорстокими часом бувають однолітки. Часто вони приймають чи цураються на підставі своїх очікувань і норм, а це ще більше схиляє до мислення «виграш/програш».

Світ навчання ще більше підсилює сценарій «виграш/програш».

«Крива нормального розподілу», тобто успішності, свідчить про те, що ти отримуєш «відмінно» тому, що хтось отримує «задовільно». Цінність індивіда тут тлумачиться в порівнянні з іншими індивідами. На внутрішню цінність ніхто не звертає уваги, усіх визначають за зовнішніми показниками.

– Ми дуже раді бачити вас на наших батьківських зборах. Ви можете пишатися своєю дочкою Керолайн. Вона належить до десяти відсотків найкращих учнів.

– Мені так приємно це чути!

– А от ваш син Джонні відстає. Він серед найменш успішних.

– Справді? О, як прикро! І що нам із цим робити?

Та це порівняння не скаже вам одного: можливо, Джонні використовує свій потенціал на всі вісім циліндрів, а Керолайн – лише на чотири з восьми. Але людей оцінюють не за їхнім потенціалом чи повним використанням можливостей. Їх оцінюють, порівнюючи з іншими людьми. А оцінки – це носії соціальної цінності, вони відчиняють двері можливостей чи зачиняють їх. В основі навчального процесу лежить конкуренція, а не співпраця. А співпраця асоціюється зі списуванням.

Ще один потужний агент програмування – це спорт, особливо для хлопців у старшій школі чи в коледжі. У них часто розвивається парадигма «життя – це велика гра», «гра з нульовою сумою», у якій хтось виграє, а хтось програє. На спортивній арені «виграш» дорівнює повному розгрому супротивника.

Ще один агент – закон. Ми живемо в суспільстві судових позовів. Перше, про що люди думають, коли в них неприємності, – на кого подати позов, кого притягнути до суду, у кого «виграти» процес. Але дефензивна свідомість не творча й не готова допомагати. Безперечно, нам потрібен закон, інакше суспільство занепаде.

Закон забезпечує виживання, проте не створює синергії. У найкращому випадку він може призвести до синергії. Закон базується на понятті суперництва. Новітні тенденції заохочувати юристів і правничі школи до мирних переговорів, технік «виграш/виграш» і використання приватних судів нехай і не пропонують найкращого рішення, проте свідчать, що усвідомлення проблеми наростає.

Авжеж, мислення «виграш/програш» актуальне в ситуаціях, де конкуренція справді жорстка, а рівень довіри низький. Але життя – здебільшого не змагання. Нам не потрібно проживати кожен день, конкуруючи зі своєю дружиною (чоловіком), дітьми, колегами, сусідами й друзями. «Хто виграє у вашому шлюбі?» – дурне запитання. Якщо обоє не виграють, то обоє програють.

Життя – це переважно взаємозалежна, а не незалежна реальність. Більша частина результатів, яких ви прагнете досягти, залежить від співпраці між вами та іншими. А мислення «виграш/програш» не сприяє такій співпраці.

## Програш/виграш

Деякі люди запрограмовані інакше – на «програш/виграш».

«Я програю, ти виграєш».

«Давай. Роби зі мною все, що тобі хочеться».

«Витирай об мене ноги. Усі так роблять».

«Я невдаха. Я завжди буду невдахою».

«Я миротворець. Я зроблю все, аби зберегти мир і спокій».

«Програш/виграш» – це гірше, ніж «виграш/програш», бо таке мислення не має жодних стандартів: ні вимог, ні очікувань, ні концепції. Люди, які мислять за схемою «програш/виграш», зазвичай готові догоджати чи потурати. Силу вони черпають у популярності та схваленні. Їм бракує сміливості, щоб висловити власні почуття й переконання, їх легко можуть залякати люди, у яких сильніше его.

У переговорах «програш/виграш» розцінюють як капітуляцію – готовність здатися. З огляду на стиль керівництва це потурання чи поблажливість. Мислити за принципом «виграш/програш» означає бути хорошою людиною, навіть якщо «хороші люди фінішують останніми».

Люди «виграш/програш» люблять людей «програш/виграш», бо можуть на них їздити. Вони люблять їхні слабкості – бо завжди можуть ними скористатися. Ці слабкості доповнюють їхню силу.

Та проблема в тому, що люди категорії «програш/виграш» приховують багато почуттів. А невисловлені почуття не помирають: їх ховають живцем, і вони вилазять назовні згодом, у значно потворнішому вигляді. Психосоматичні захворювання, особливо респіраторні, нервові хвороби й розлади системи кровообігу часто є реінкарнацією прихованого почуття образи, глибокого розчарування й втрати ілюзій, пригнічених ментальністю «програш/виграш». Надмірний гнів чи лють, надто бурхлива реакція на незначні провокації й цинізм часто бувають виявами притлумлених емоцій.

Люди, які постійно стримують почуття, не дають їм волі, відчують, що це погано впливає на їхню самооцінку й зрештою – на якість стосунків з іншими.

Як «виграш/програш», так і «програш/виграш» – це слабкі позиції, закорінені в особистій непевності. У короткій перспективі «виграш/програш» дає більше результатів, бо живиться з талантів і сильних сторін людей. «Програш/виграш» – від початку слабкий і хаотичний спосіб мислення.

Багато керівників, менеджерів і батьків гойдаються, мов маятники, від байдужості «виграш/програш» до потурання «програш/виграш». Коли їм уже несила витримувати плутанину, відсутність структури, напрямку, вимог і дисципліни, вони повертаються до позиції «виграш/програш» – доки почуття провини не ослабить їхньої рішучості й не скереує до стратегії «програш/виграш», а потім гнів і фрустрація не відкинуть їх назад до «виграшу/програшу».

## Програш/програш

Коли разом сходяться двоє людей, які мислять за принципом «виграш/програш» (тобто коли взаємодіють дві рішучі, уперті, егоцентричні особистості), результатом буде «програш/програш». Програють обоє. І обоє зажадають помсти, схочуть «поквитуватися» чи «покарати», забуваючи про те, що вбивство – це самогубство, що помста – це двосічний меч.

Я знаю про одне розлучення, коли суддя наказав чоловікові продати майно й віддати половину грошей колишній дружині. Як законослухняний громадянин, він продав машину вартістю 10 000 доларів за 50 доларів і 25 доларів чесно віддав жінці. Коли дружина запротестувала, секретар суду вивчив ситуацію й виявив, що так само чоловік систематично чинив з усім своїм майном.

Деякі люди так зациклюються на ворогові, палають такою одержимістю через поведінку іншої людини, що стають сліпими до всього, крім бажання, щоб ця людина програла, навіть якщо це означатиме програш для них самих. «Програш/програш» – це філософія протистояння, філософія війни.

«Програш/програш» – це також філософія вкрай залежної людини без внутрішніх орієнтирів, яка почувається нещасною й думає, що всі навколо теж мусять бути такими. «Якщо ніхто не виграє, то бути лузером не так уже й погано».

## Виграш

Ще одна поширена альтернатива – просто мислити в категоріях «виграшу». Люди з ментальністю «виграш» не обов'язково хочуть, щоб хтось інший програв. Для них це не має значення. Важливо лише те, що вони самі отримують бажане.

Коли нема потреби в змаганні й конкуренції, «виграш» стає найпоширенішим підходом у повсякденних переговорах. Людина з мисленням за принципом «виграш» думає лише про те, як домогтися своїх цілей, – а інші нехай самі досягають своїх.

## Який варіант найкращий?

Яка з цих п'яти філософій («виграш/виграш», «виграш/програш», «програш/виграш», «програш/програш» і «виграш») найефективніша? Усе залежить від обставин. Якщо ви виграєте футбольний матч, це означає, що інша команда програє. Якщо ви працюєте в регіональному офісі, який розташовано за багато миль від іншого регіонального офісу, й у вас нема жодних функціональних зв'язків між офісами, ви можете позмагатися у форматі «виграш/програш», щоб стимулювати бізнес. Однак не варто влаштовувати ситуацію «виграш/програш» на зразок змагання «перегони до Бермудів» у ситуації всередині офісу, коли вам потрібна співпраця між людьми чи групами людей, щоб досягти максимального успіху.

Якщо ви цінуєте стосунки й питання виграшу не стоїть гостро, у деяких випадках можна вдатися й до підходу «програш/виграш», щоб щиро підтримати іншу людину. «Мої бажання менш важливі для мене, ніж стосунки з тобою. Нехай цього разу буде по-твоєму». Також ви можете вдатися до стратегії «програш/виграш», якщо відчуваєте, що витрата на цю конкретну перемогу часу та зусиль перешкодить реалізації інших ваших цінностей. Можливо, воно того просто не варте.

Бувають обставини, коли вам хотітиметься «виграшу» і вас не турбуватиме, яким чином цей виграш вплине на інших. Приміром, якщо життя вашої дитини опиниться під загрозою,

ви можете краєм свідомості зважати на інших людей та обставини. Проте найважливішим буде врятувати життя дитині.

Отож, найліпший вибір залежить від ситуації. Головне – правильно витлумачити цю ситуацію й не накладати трафарет «виграш/програш» чи будь-який інший сценарій на всі життєві ситуації.

Проте фактично більшість ситуацій становлять частину взаємопов'язаної реальності, а отже, єдиною життєздатною альтернативою з п'яти буде «виграш/виграш».

«Виграш/програш» не годиться, бо, попри мій позірний виграш у конфронтації з вами, це зачепить ваші почуття, ваше ставлення до мене й позначиться на наших стосунках. Наприклад, якщо я постачальник вашої компанії й мені вдається домогтися на переговорах прийняття моїх умов, я можу зараз отримати те, що хочу. Та чи звернетесь ви до мене ще раз? Мій короткотривалий виграш може перерости в довготривалий програш, якщо я не зумію зацікавити вас у подальшій співпраці. Тож у тривалій перспективі «виграш/програш» насправді перетворюється на «програш/програш».

Якщо на переговорах ми прийдемо до варіанта «програш/виграш», то ви начебто отримаєте те, що хочете. Та ненадовго. Бо як це позначиться на моєму ставленні до вас, до нашої співпраці, до виконання умов контракту? Мабуть, я не відчуватиму особливого бажання догодити вам. На наступні переговори я прийду вже з «бойовими шрамами». Про своє ставлення до вас і вашої компанії я можу розповісти, спілкуючись і співпрацюючи з іншими представниками галузі. Так ми знову прийдемо до схеми «програш/програш». А цей варіант розвитку подій нікому не цікавий.

А якщо я зосереджуся на власному виграші й не враховуватиму вашого погляду взагалі, то не буде основи для будь-яких продуктивних взаємин.

У тривалій перспективі ми обоє програємо, якщо кожен із нас не отримає свого виграшу. Ось чому «виграш/виграш» – це єдина реальна перспектива у взаємопов'язаній реальності.

Колись один мій клієнт, президент великої мережі магазинів роздрібної торгівлі, сказав так:

– Стівене, ця ідея про «виграш/виграш» дуже хороша, але надто вже вона ідеалістична. Жорсткий реальний світ бізнесу не такий. Там повсюди «виграш/програш», і якщо не грати за правилами, то ви просто не виживете.

– Гаразд, – кивнув я. – Спробуйте застосувати підхід «виграш/програш» до своїх покупців. Це реалістично?

– Узагалі-то ні, – погодився він.

– Чому ні?

– Бо я втрачу покупців.

– Ну тоді використайте підхід «програш/виграш» – віддайте магазин. Це реалістично?

– Ні. Нема маржі – нема сенсу працювати.

Ми перебирали різні варіанти, і виявилось, що «виграш/виграш» – єдиний по-справжньому реалістичний метод.

– Думаю, це так щодо клієнтів, – визнав президент, – але не щодо постачальників.

– Ви клієнт постачальника, – відповів я. – Чому до них не застосовується той самий принцип?

– Нещодавно ми провели переговори про оренду з керівниками і власниками торговельних центрів. Застосували підхід «виграш/виграш». Але вони сприйняли це як слабкість та обдерли нас, як липку.

– А чому ви погодилися на «програш/виграш»?

– Ми не погоджувалися. Ми розраховували на «виграш/виграш».

– Ви ж самі сказали, що вас обдерли, мов липку.

- Обдерли.
- Точно. Інакше кажучи, ви програли.
- Так.
- А вони виграли.
- Точно.
- То як це назвати?

Коли він усвідомив, що «виграш/виграш» у його уявленні – це насправді «програш/виграш», він був шокований. Ми проаналізували вплив цього «програшу/виграшу» в тривалій перспективі (притлумлені почуття, зневажені цінності, обурення, що кипіло під поверхнею стосунків) і дійшли висновку, що насправді то був програш для обох сторін.

Якби цей чоловік справді вдався до методу «виграш/виграш», то він би довше вів переговори, більше б слухав власника торговельного центру, потім сміливіше висловив би свої погляди на ситуацію. Він би не здавав позиції «виграш/виграш», аж поки сторони переговорів не дійшли б до взаємовигідного рішення. І це рішення (ця *третьа альтернатива*) було б синергійним – напевно, жоден із них не додумався б до нього самотужки.

### **Виграш/виграш або не домовлятися**

Якби ці індивіди не дійшли синергійного рішення (такого, що вигідне їм обом), то могли б перейти на ще вищий рівень принципу «виграш/виграш» – спільний виграш або не домовлятися.

*Не домовлятися* означає, що коли ми не можемо знайти рішення, яке задовольнило б нас обох, то погоджуємося не погоджуватися на неприйнятне – тобто не укладати угоди. Не може бути жодних вимог та очікувань, ми не підписуємо жодних виробничих контрактів. Я не приймаю вас на роботу чи ми не виконуємо разом якогось завдання, бо очевидно, що наші цінності чи цілі розходяться. Набагато краще усвідомити це до того, як ми візьмемо на себе зобов'язання й обидві сторони відчують розчарування.

Коли ви враховуєте варіант «не домовлятися», то відчуєте певну свободу, бо у вас нема потреби маніпулювати людьми, прощтовхувати свій план, наполегливо прагнути до мети. Ви можете бути відкритими. Ви можете по-справжньому намагатися зрозуміти глибші питання, що лежать в основі позицій обох сторін.

Маючи запасний варіант «не домовлятися», ви можете чесно сказати: «Я хочу лише спільного виграшу. Я хочу виграти й хочу, щоб ви виграли. Я не хочу домогтися свого, щоб ви лишилися незадоволені, бо врешті-решт це невдоволення впливе назовні». З іншого боку, я не думаю, що вам буде добре, якщо ви отримаєте бажане, а я не отримаю нічого. Тож подумаймо, як зробити так, щоб і вам, і мені було добре. Треба дійти спільного рішення. А якщо не знайдемо його, тоді погодимося не домовлятися взагалі. Буде краще не укладати угоди, ніж жити з рішенням, яке комусь із нас не підійшло. Тоді, можливо, ми все-таки зможемо домовитися іншим разом».

Невдовзі по тому, як президент маленької компанії з виробництва програмного забезпечення для комп'ютерів дізнався про концепцію «виграш/виграш», він поділився зі мною одним досвідом:

– Ми розробили нове ПЗ, яке продавали за п'ятирічним контрактом одному банку. Президенту компанії воно подобалося, але думки людей він не враховував.

Минув місяць, і банк очолив інший президент. Він прийшов до мене і сказав:

– Мені не дуже подобаються конверсії в цій програмі. Вони вносять плутанину. Люди жаліються, що їм важко працювати, і я не можу наполягати, щоб вони далі мучилися з цією програмою.

Моя компанія переживала великі фінансові труднощі. Я знав, що маю повне право наполягати на дотриманні умов договору. Але надто вже припав мені до душі принцип «виграш/виграш».

Тому я сказав президенту:

– У нас є контракт. Ваш банк гарантував, що буде використовувати наші продукти й послуги. Але ми розуміємо, що вам не подобається наша програма. Тому ми розриваємо контракт, віддаємо вам ваш депозит, і якщо в майбутньому ви захочете придбати наше програмне забезпечення, приходьте, будемо раді.

Я відмовився від контракту на 84 000 доларів. Це практично дорівнювало фінансовому самогубству. Та я відчував, що в майбутньому (якщо принципи, які я обстоював, були істинними) це рішення окупиться й дасть дивіденди.

Минуло три місяці, і мені подзвонив новий президент. «Я хочу змінити своє програмне забезпечення для оброблення даних, – сказав він, – і пропоную вам співпрацю». Ми підписали контракт на 240 000 доларів.

У взаємопов'язаній реальності будь-яке рішення, що не враховує принципу «виграш/виграш», – це другосортний продукт, що матиме негативний вплив на стосунки в тривалій перспективі. Варто ретельно зважити, чого вам коштуватиме цей вплив. Якщо ви не можете досягти по-справжньому спільного виграшу, у багатьох випадках краще не домовлятися взагалі.

Принцип «виграш/виграш або не домовлятися» дарує величезну емоційну свободу в сімейних стосунках. Якщо члени сім'ї не можуть погодитися, який фільм дивитися, щоб він був цікавий усім, вони можуть вирішити робити щось інше («не домовлятися»), а не дивитися, як хтось цілий вечір насолоджується фільмом, тоді як решта не мають такого задоволення.

В одній моєї приятельки вся сім'я кілька років разом співала. Коли діти були ще малі, вона сама підбирала музику, придумувала костюми, акомпанувала їм на піаніно і взагалі була режисером вистав.

Коли ж діти підросли, їхні музичні смаки потроху змінилися й вони захотіли мати право голосу у виборі репертуару й костюмів. Ними стало важче керувати.

Оскільки моя приятелька мала великий досвід власних виступів і краще відчувала потреби старших людей, які жили в будинках для літніх, де сім'я планувала давати концерти, то сумнівалася, що пропозиції дітей будуть годячими. Проте водночас вона визнавала, що їм потрібно самовиражатися й брати участь у прийнятті рішень.

Тому вона обрала принцип «виграш/виграш або не домовлятися». Повідомила дітям, що хоче домовитися таким чином, щоб усім було приємно, або вони просто знайдуть інший спосіб реалізувати свої таланти. Так усі відчували, що можуть вільно висловлювати свої почуття й ідеї та зрештою домовилися на засадах «виграш/виграш», знаючи, що ні в кого не буде жодних образ незалежно від того, дійдуть вони якогось спільного знаменника чи ні.

Принцип «виграш/виграш або не домовлятися» найбільш реалістичний на *початку* ділових стосунків чи ініціативи. У тривалих ділових стосунках «не домовлятися» є неприйнятним варіантом, бо може спричинити серйозні проблеми (особливо це стосується сімейного бізнесу чи бізнесу, який започаткували друзі).

Намагаючись зберегти стосунки, люди іноді роками йдуть на компроміс за компромісом, мислять за принципом «виграш/програш» чи «програш/виграш», навіть коли домовляються про «виграш/виграш». Це створює серйозні проблеми для індивідів і бізнесу, особливо якщо конкуренти діють на засадах «виграш/виграш» і синергії.

Без принципу «не домовлятися» багато таких підприємств занепадають й або розпадаються, або потребують, щоб їх передали до рук професійних керівників. Досвід показує, що коли друзі чи родина започатковують свій бізнес, то краще одразу передбачити можливість «не домовлятися» в майбутньому й намітити певні шляхи продажу/купівлі бізнесу, щоб він міг процвітати, не завдаючи шкоди стосункам.

Авжеж, існують стосунки, де «не домовлятися» – узагалі не варіант. Я не зможу покинути дитину чи дружину й затято не домовлятися з ними (краще буде в разі потреби вдатися до компромісу – нижчої форми «виграшу/виграшу»). Та в багатьох випадках можливо йти на переговори з позиції «виграш/виграш або не домовлятися». Ця позиція дарує неймовірну свободу.

## П'ять аспектів принципу «Виграш / Виграш»

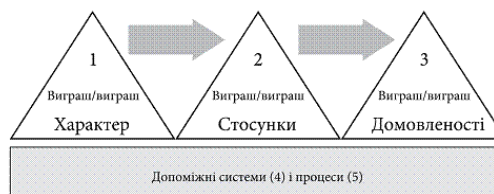
Мислення за принципом «виграш/виграш» – це навичка міжособистісного лідерства. Вона вимагає застосовувати в спілкуванні з людьми всі унікальні людські здатності: самосвідомість, уяву, совість та вільну волю, а також задіює взаємне навчання, взаємний вплив і взаємну користь.

Щоб здобути взаємну користь, потрібні велика відвага й чуйність, а надто якщо ми спілкуємося з людьми, у яких глибоко вкорінений сценарій «виграш/програш».

Ось чому ця навичка містить принципи міжособистісного лідерства. Ефективне міжособистісне лідерство вимагає концепції, проактивної ініціативи та спокійної впевненості, орієнтованості, мудрості й сили, що походять від особистого лідерства, яке базується на принципах.

Принцип «виграш/виграш» є базовим для досягнення успіху в усіх наших взаємодіях. Він охоплює п'ять взаємозалежних аспектів життя. Починаючись із характеру, він прямує до стосунків, з яких випливають домовленості. Він розвивається в середовищі, де *структура й системи* базуються на принципі «виграш/виграш». Також ця настанова містить *процес*, адже неможливо досягти мети «виграш/виграш» засобами «виграш/програш».

На схемі показано, як ці п'ять аспектів пов'язані між собою.



Розгляньмо кожен із п'яти аспектів по черзі.

### Характер

Характер – це фундамент принципу «виграш/виграш», і все інше спирається на нього. Найважливішими для парадигми «виграш/виграш» є три риси характеру.

*Цілісність.* Ми вже дали визначення цілісності як якості, що визначає цінність нашої особистості. Розвивати й підтримувати цілісність характеру нам допомагають ЗВИЧКИ 1, 2, 3. Чітко визначаючи свої цінності й проактивно організуючи життя таким чином, щоб воно базувалося на них, ми розвиваємо самосвідомість і вільну волю, коли даємо серйозні обіцянки та дотримуємося їх.

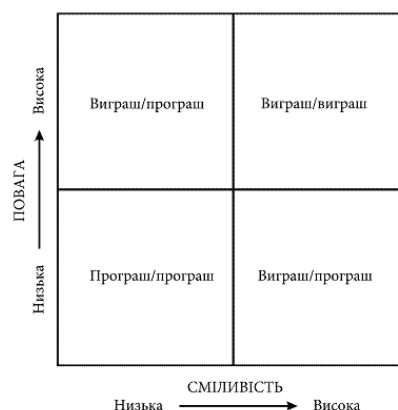
Годі сподіватися «виграшу» в житті, якщо ми по суті навіть не знаємо, чим насправді цей «виграш» є: що саме узгоджується з нашими глибинними цінностями. А якщо ми не здатні брати на себе зобов'язання й дотримуватися їх перед собою та іншими людьми, то наші зобов'язання втрачають сенс. Ми знаємо це самі, інші теж це знають. Люди відчують нещирість і насторожуються. Без фундаментальної довіри «виграш/виграш» стає неефективною поверховою технікою. Наріжним каменем цього фундаменту й виступає цілісність.

*Зрілість.* Зрілість – це баланс між хоробрістю й розважливістю. Уперше таку дефініцію зрілості я почув від видатного професора Гренда Саксеняна, який викладав курс «Контроль» у Гарвардській школі бізнесу. Він дав нам найкраще, найпростіше, найпрактичніше і водночас найглибше визначення емоційної зрілості з усіх, які мені доводилося чути, – «здатність висловлювати власні почуття й переконання, зважаючи на думки й почуття інших». Цей критерій Гренд Саксенян розробив за роки історичних і безпосередніх польових досліджень під час написання докторської дисертації. Згодом він виклав результати оригінального дослідження з докладною аргументацією й пропозиціями щодо практичного застосування в статті, опублікованій у «*Harvard Business Review*». Грендове вживання слова «зрілість» є експериментальним і допоміжним для нашого дослідження, проте воно відрізняється за значенням від ужитого в «Континуумі зрілості», оскільки тут акцент зроблено на процесі зростання й поступу від залежності та незалежності до взаємозалежності.

Якщо поглянути на більшість психологічних тестів, які використовують для найму на роботу, кар'єрного просування й навчання, можна побачити, що вони призначені для оцінювання саме цього різновиду зрілості. Не має значення, як її називають: балансом сили еґо/емпатії, балансом упевненості в собі / поваги до інших, балансом турботи про людей / турботи про завдання, «Я в порядку, ти в порядку» мовою трансакційного аналізу чи 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 мовою сітки менеджменту, – потрібною якістю буде баланс хоробрості й розважливості, як я його називаю.

Увага до цієї якості глибоко вкорінена в теорії людської взаємодії, керування й лідерства. Це глибинне втілення балансу П/ПМ. Тоді як відвага концентрується на здобутті «золотого яйця», розважливість дбає про тривалий добробут інших зацікавлених сторін. Основне завдання лідерства – покращити стандарт і якість життя для всіх зацікавлених сторін.

Багато людей мислять дихотоміями, поняттями «або/або». Думають: якщо ти приємна людина, ти не жорсткий. Але принцип «виграш/виграш» приємний... і жорсткий водночас. Він удвічі жорсткіший за «виграш/програш». Щоб послуговуватися цим принципом, ви маєте бути не тільки хорошою людиною, ви повинні мати хоробрість. Ви маєте бути не лише співчутливим, а й упевненим, не лише тактовним і чутливим, а й сміливим. Саме це досягнення рівноваги між сміливістю й повагою становить квінтесенцію справжньої зрілості і є фундаментальним для принципу «виграш/виграш».



Якщо в мене високі показники сміливості й низькі – розважливості, як я мислитиму? За принципом «виграш/програш». Я буду сильним та егоцентричним. Я матиму сміливість обстоювати свої переконання, та не надто зважатиму на ваші.

Щоб компенсувати брак внутрішньої зрілості й емоційної стійкості, я можу запозичити силу у свого становища й влади чи у своїх повноважень, старшинства, приналежності.

Якщо в мене високі показники поваги й низькі – сміливості, я мислитиму категоріями «програш/виграш». Я буду так ретельно зважати на ваші переконання й бажання, що мені забракне сміливості, щоб висловити й актуалізувати свої власні.

Високий ступінь сміливості й поваги суттєво важливий для «виграшу/виграшу». Це той баланс, який свідчить про істинну зрілість. Якщо він у мене є, я можу вислухати, я можу зрозуміти й посівчувати, але також я матиму сміливість виступити проти.

*Ментальність достатку.* Третя риса характеру, необхідна для того, щоб мислити категорією «виграш/виграш», – ментальність достатку, парадигма, за якою всього для всіх є вдоволь.

У більшості людей глибоко вкорінений сценарій, який я називаю «ментальністю нестачі». Вони бачать життя таким, наче в ньому всього має вистачати лише для них, неначе в реальності існує лише один пиріг. І якщо комусь дістався більший шматок пирога, це означатиме, що решта отримає менше. «Ментальність нестачі» – це нульова життєва парадигма.

Людам із ментальністю нестачі дуже важко визнати за кимось іншим право на впливовість, силу й достаток – навіть за тим, хто їм допомагав. Також їм страшенно важко щиро порадіти за чийсь успіх (навіть – а іноді й особливо – коли йдеться про членів їхньої родини, близьких друзів чи колег). Коли хтось інший отримує особливе визнання, неочікуваний прибуток чи досягає видатних успіхів, у таких людей виникає відчуття, наче в них забрали те, що належить їм самим.

На словах вони можуть порадіти чужому успіху, та в душі їх гризтимуть заздрощі. Їхня самооцінка залежить від порівняння з кимось, і чийсь успіх до певної міри означатиме їхню невдачу. Відмінниками можуть бути лише декілька студентів, лише одна людина може бути «номером один». «Виграти» означає просто «здолати».

Дуже часто люди з ментальністю нестачі плекають потаємні надії, що інші зазнають нещастя (не якихось жахливих, а помірних нещастя, які вкажуть їм на «їхнє місце»). Вони завжди порівнюють, завжди змагаються. Вони витрачають сили на те, щоб володіти речами чи іншими людьми, це підвищує їхню самооцінку.

Вони хочуть, щоб інші люди були такими, як їм хочеться. Вони часто волюють їх клоунувати й оточують себе «так»-людьми – людьми, які не становитимуть для них конкуренції, людьми, які будуть слабшими за них.

Людам із ментальністю нестачі важко бути в команді, учасники якої доповнюють одне одного. Розбіжності в поглядах вони сприймають як знаки непокірності й нелояльності.

На противагу цьому ментальність достатку впливає з глибинного внутрішнього почуття особистої цінності та впевненості. Ця парадигма базується на переконанні, що у світі багато можливостей і їх вистачить на всіх. Результатом стає спільний доступ до престижу, визнання, прибутків, прийняття рішень. Ця парадигма відкриває можливості, альтернативи й креативність.

Ментальність достатку черпає втіху, задоволення й відчуття наповненості зі ЗВИЧОК 1, 2 і 3 та скеровує їх назовні, схвально ставлячись до унікальності, внутрішньої скерованості й проактивної натури інших людей. Вона визнає необмежені можливості для позитивного інтерактивного розвитку й зростання, створюючи нові *треті альтернативи*.

Публічна перемога не означає перемогу над іншими людьми. Вона означає успіх в ефективній взаємодії, що дає взаємно корисні результати для всіх причетних. Публічна перемога означає спільну працю, спілкування, спільну реалізацію проектів, якої ті самі люди не змогли б досягти, працюючи окремо. Також публічна перемога – це логічне продовження парадигми ментальності достатку.

Характер, збагачений цілісністю, зрілістю й ментальністю достатку, має автентичність, якої годі набути за допомогою техніки (чи її браку) спілкування з людьми.

Як з'ясувалося, для людей, котрі мислять категоріями «виграш/ програш» і хочуть розвинути в собі характер «виграш/виграш», дуже корисно мати перед собою певну модель чи наставника, що справді мислить за взірцем «виграш/виграш». Коли люди живуть за сценарієм «виграш/програш» чи іншою філософією й регулярно спілкуються з тими, у кому прописано такі самі сценарії, то в них немає можливості побачити й пережити філософію «виграш/виграш» у дії. Тому я рекомендую читати літературу, наприклад натхненну біографію Анвара Садата «У пошуках ідентичності», дивитися фільми, як-от «Колісниці вогню», і вистави (наприклад,

«Знедолені»), у яких добре видно, що таке «виграш/виграш».

Але пам'ятайте: якщо ми зазирнемо вглиб себе, – відкинувши сценарії, відкинувши завчені схеми поведінки, – то побачимо, що справжню перевірку принцип «виграш/виграш», так само, як і будь-який інший правильний принцип, проходить у нашому власному житті.

## Стосунки

Стосунки за взірцем «виграш/виграш» ми будуємо й підтримуємо на фундаменті характеру. Довіра, рахунок у банку емоцій – це квінтесенція поняття «виграш/виграш». Без довіри найбільше, на що ми здатні спромогтися, – це компроміс, без довіри нам забракне здатності викликати довіру для відкритого взаємного навчання, спілкування й справжньої креативності.

Але якщо наш рахунок у банку емоцій великий, здатність викликати довіру перестає бути проблемою. Ми зробили достатню кількість внесків, щоб знати, що ми з вами глибоко поважаємо одне одного. Ми зосереджуємо свою увагу на проблемах, а не на особистостях чи позиціях.

Оскільки ми довіряємо одне одному, ми відкриті. Ми викладаємо свої карти на стіл. У нас різні погляди на речі, я знаю, що ви з повагою вислухаєте, коли я опишуватиму вам молоду жінку, і ви знаєте, що я з такою самою повагою поставлюся до вашого опису старої. Ми обоє прагнемо зрозуміти погляд іншого й разом знайти *третю альтернативу*, синергійне рішення, яке стане найкращою відповіддю для нас обох.

Стосунки, у яких емоційні рахунки великі й обидві сторони дотримуються принципу «виграш/виграш», – це ідеальний плацдарм для величезної синергії (ЗВИЧКА 6). Такі стосунки не применшують важливості проблем і не усувають розбіжностей у поглядах. Та в них нема негативної енергії, яка зазвичай накопичується, коли люди зосереджуються на відмінностях між особистостями й позиціями. Натомість з'являється позитивна енергія співпраці, глибокого розуміння проблем і їх взаємовигідного розв'язання.

А що, як таких стосунків немає? Що, як вам потрібно досягти домовленості з людиною, яка навіть не чула про «виграш/виграш» і послуговується сценарієм «виграш/програш» чи якоюсь іншою філософією?

Взаємодія за принципом «виграш/програш» – це справжнє випробування для «виграш/виграш». Рідко буває так, щоб взаємний виграш досягався легко за будь-яких обставин. Глибинним проблемам і фундаментальним відмінностям треба давати раду. Але це набагато легше зробити, коли обидві сторони усвідомлюють це й прагнуть досягти взаєморозуміння в стилі «виграш/виграш», а також коли в стосунках є великий запас на емоційному рахунку.

Коли ви маєте справу з людиною, яка послуговується парадигмою «виграш/програш», ключем теж є стосунки. Зосередитися слід на вашому *колі впливу*. Вам потрібно поповнити рахунок у банку емоцій – люб'язністю, повагою й шанобливим ставленням до людини та її поглядів. Довше ведіть процес комунікації. Більше й уважніше слухайте. Майте більшу сміливість висловлювати свої погляди. Не будьте реактивними. Пошукайте в собі внутрішнє джерело сили характеру для того, щоб бути проактивними. Обговорюйте всі деталі, аж поки співрозмовник не усвідомить, що ви щиро хочете, щоб рішення було вигідним для вас обох. Сам той процес буде величезним внеском на рахунок у банку емоцій.

А що сильнішими ви будете (щирість характеру, вищий рівень проактивності, прагнення реалізувати принцип «виграш/виграш» – це складові вашої сили), то більшим буде ваш вплив на людину, з якою ви домовляєтеся. Це справжня перевірка міжособистісного лідерства. Воно виходить за межі *транзакційного* лідерства й прямує до трансформаційного, зміни учасників процесу й самих стосунків. Оскільки «виграш/виграш» – це принцип, дієвість якого люди можуть перевірити у власному житті, ви зможете переконати більшість людей у тому, що вони матимуть більше бажаних результатів, якщо прагнутимуть до того, що потрібно обом сторонам переговорного процесу. Але дехто може вперто триматися своєї ментальності «виграш/програш», не бажаючи взаємного виграшу. Для таких випадків завжди існує варіант «не домовлятися». Або ж час від часу ви можете вдаватися до нижчої форми сценарію «виграш/виграш» – компромісу.

Важливо розуміти, що не всі рішення мають бути у форматі «виграш/виграш», навіть коли рахунок у банку емоцій великий. Знову ж таки ключ – це стосунки. Приміром, якщо ми працюємо разом і ви прийдете до мене та скажете: «Стівене, я знаю, що це рішення тобі не сподобається. Я не маю часу пояснювати його, не кажучи вже про те, щоб тебе залучати. Цілком можливо, що ти вважатимеш його хибним. Та чи не міг би ти його підтримати?»

Якщо ви будете в мене на позитивному рахунку, я, звісно, підтримаю ваше рішення. Я сподіватимуся, що ви маєте рацію, а я помиляюся. Я постараюся зробити так, щоб ваше рішення спрацювало.

Та якщо позитивного рахунку немає, а я – людина реактивна, то не підтримаю вашого рішення. На словах, вам у вічі я можу пообіцяти свою підтримку, та за спиною особливого ентузіазму не виявлятиму. Я не докладатиму жодних зусиль, щоб це рішення успішно спрацювало. «Не подіяло, – скажу я вам. – Що вже тепер зробиш?»

Якщо я занадто гостро на все реаую, то можу навіть торпедувати ваше рішення й докласти всіх зусиль, щоб інші робили те саме. Або ж я можу стати «злісно слухняним» і робити точнісінько те й тільки те, про що ви мене попросите, не беручи на себе жодної відповідальності за результат.

За ті п'ять років, що я жив у Великій Британії, я бачив, як країну двічі ставили на коліна злісно слухняні провідники поїздів, які виконували всі правила й процедури, написані на папері.

Писана угода означає дуже мало, якщо за нею не стоїть характер та основа стосунків, які підтримуватимуть її дух. Тому ми повинні щиро прагнути засвоїти підхід «виграш/виграш», щоб розвивати стосунки, які його уможливають.

## Домовленості

Зі стосунків впливають домовленості, які визначають і скеровують «виграш/виграш». Іноді їх називають партнерськими угодами – відбувається зсув парадигми продуктивної взаємодії від вертикальної до горизонтальної, від нагляду згори до самонагляду, від позиціонування до розподілу успіху між партнерами.

Угоди «виграш/виграш» охоплюють широку сферу взаємозалежних інтеракцій. Одне важливе застосування цих угод ми обговорювали, коли йшлося про делегування (історія про «зелене й чисте» подвір'я в розділі «Звичка 3»). Ті самі перелічені п'ять елементів становлять структуру угод за взірцем «виграш/виграш» між працедавцями й працівниками, між окремими людьми, що працюють разом над проектами, між групами людей, що разом налаштовані досягти спільної мети, між компаніями та їхніми постачальниками – між будь-якими людьми, яким потрібно взаємодіяти, щоб чогось досягти. Вони забезпечують ефективний спосіб прояснити й упорядкувати взаємні вимоги людей, які беруть участь у будь-якій взаємозалежній справі.

У домовленості за принципом «виграш/виграш» явними стають п'ять елементів.

*Бажані результати (не методи) – визначають, що потрібно зробити й коли.*

*Вказівки – це параметри (принципи, політика тощо), у межах яких треба досягнути результатів.*

*Ресурси – людська, фінансова, технічна й організаційна підтримка, за допомогою якої можна досягти результатів.*

*Підзвітність – стандарти виконання й час оцінювання.*

*Наслідки (хороші й погані, природні й логічні) – те, що станеться в результаті оцінювання.*

Завдяки цим п'яти елементам угоди в стилі «виграш/виграш» здобувають власне життя. Чітке взаєморозуміння й відкрита домовленість у цих сферах створюють мірило, за яким люди можуть оцінювати власний успіх.

Традиційний авторитарний контроль – це парадигма «виграш/програш». Також це результат спустошеного рахунку в банку емоцій. Якщо ви не маєте довіри чи спільного бачення бажаних результатів, ви будете нависати, допитуватися й постійно давати вказівки. Немає довіри, тому вам здається, що ви маєте контролювати людей.

Але якщо рахунок довіри великий, то яким буде ваш метод? Не заважати. Оскільки у вас є відкрита угода «виграш/виграш» і люди знають, що від них вимагається, ваша роль – бути джерелом допомоги й отримувати їхні звіти.

Для людського духу шляхетніше дозволяти людям судити себе замість того, щоб судити їх. А в атмосфері великої довіри такі судження будуть набагато точнішими. У багатьох випадках люди в душі знають, як просувається справа, краще, ніж показано в документах. Часто проникливість набагато точніша, ніж спостереження й вимірювання.

Підготовка менеджерів за принципом «виграш/виграш» Декілька років тому я опосередковано брав участь у консультативному проекті для дуже великої банківської установи, що мала купу відділень. Вони хотіли, щоб ми оцінили й удосконалили їхню програму підготовки керівних кадрів, на яку заклали щорічний бюджет 750 000 доларів. Програма полягала в тому, щоб обирати випускників коледжів і давати їм по дванадцять завдань для роботи в різних відділах. На виконання кожного завдання давали по два тижні, у цілому навчальна програма тривала півроку, щоб стажисти здобули загальне уявлення про галузь. Два тижні вони проводили у відділі комерційного кредитування, ще два – у промисловому кредитуванні, два тижні – у маркетинговому відділі, далі два – в операційному тощо. А потім їх призначали помічниками менеджерів у різних відділеннях.

Наше завдання полягало в тому, щоб оцінити шестимісячний період формальної підготовки. Узнявшись до справи, ми виявили, що найважчою частиною завдання було скласти чітке уявлення про бажані результати. Ми поставили вищому керівництву головне важке запитання:

«Що мають уміти ці люди по закінченні підготовки?» А відповіді, що їх ми отримали, були нечіткими й часто суперечили одна одній.

У програмі підготовки менеджерів найбільше уваги приділяли методам, а не результатам, тому ми запропонували створити пілотну навчальну програму, яка б ґрунтувалася на іншій парадигмі під умовною назвою «стажування, контрольоване самими стажистами». То була угода «виграш/виграш», за якою слід було визначити конкретні цілі й критерії, що демонструватимуть успішність, а також інструкції, ресурси, підзвітність і наслідки досягнення цілей. Наслідком у цьому випадку було службове підвищення до помічника менеджера – посади, на якій вони навчатимуться безпосередньо в процесі роботи, і суттєве збільшення зарплатні.

Однак щоб з'ясувати, які все-таки цілі ставить перед стажистами керівництво, нам довелося попотіти. «Що саме, на вашу думку, вони мають дізнатися про бухгалтерський облік? А про маркетинг? Про позики на нерухомість?» Ми пункт за пунктом проходили список. Зрештою керівництво назвало понад сотню цілей, і ми їх спрощували, скорочували й консолідували, аж поки не дістали список із 39 поведінкових цілей, до яких було додано критерії.

У людей, які проходили підготовку, з'явилася висока мотивація – як можливості кар'єрного зростання, так і підвищена заробітна платня – для того, щоб якомога швидше виконати поставлені завдання й відповідати критеріям. Для них це був великий виграш, і так само багато мала виграти компанія, оскільки для неї готували помічників менеджерів, які відповідали критеріям, націленим на результат, а не просто відвідати дванадцять різних «практик».

Отже, ми пояснили стажистам різницю між навчанням, яке контролює той, хто навчається, і навчанням, яке контролює система. Сказане нами зводилося до такого: «Ось цілі й критерії. Ось ресурси, у тому числі запозичення досвіду одне в одного. Тож беріться до справи. Щойно ви виконаєте всі завдання за критеріями, вас підвищать до помічників менеджера».

Стажисти виконали завдання за три з половиною тижні. Зміна парадигми навчання дала неймовірну мотивацію та креативність. Як це часто буває зі зміною парадигми, був також опір. Майже всі топ-менеджери просто не могли повірити в такий швидкий успіх. Коли їм показали свідчення того, що всіх критеріїв дотримано, вони сказали:

– У цих стажистів немає досвіду. Їм бракує вишколу, необхідного для того, щоб вони могли стати хорошими помічниками управителів.

Розмовляючи з ними пізніше, ми з'ясували, що насправді багато хто з них мав на увазі таке: «Ми самі пройшли ці тортури. Чого це вони мають так швидко відстрілятися?» Але, звісно, так ніхто своїх думок не сформулював. Більш прийнятним було сказати: «Їм бракує вишколу».

Крім того, зі зрозумілих причин (зважаючи на бюджет 750 000 доларів за програму тривалістю шість місяців) відділ персоналу був невдоволений.

Тому ми відповіли:

– Справедливо. Узгодьмо ще кілька цілей і пов'язаних із ними критеріїв. Але ми маємо зробити це в межах парадигми стажування, контрольованого самим стажистом.

Ми розробили ще вісім цілей із дуже жорсткими критеріями. Керівництво мало змогу впевнитися, що люди адекватно підготовлені для того, щоб працювати на посаді помічника управителя філіалу й продовжувати навчання вже в робочих умовах. Узнявши участь у кількох зборах, на яких ми розробляли ці критерії, дехто з керівництва зауважив, що стажисти, якщо вони зможуть досягти цілей із такими жорсткими критеріями, будуть краще підготовлені, ніж учасники північної програми.

Ми підготували стажистів до можливого опору з боку керівництва. Показали їм додаткові цілі й критерії та сказали:

– Як ми й очікували, керівництво хоче, щоб ви виконали декілька додаткових завдань, до яких воно висуває ще жорсткіші критерії, ніж раніше. Цього разу нас запевнили, що вас візьмуть на роботу помічниками менеджерів, якщо ви зможете виконати ці завдання.

Неймовірно, з яким запалом стажисти взялися до праці. Вони підходили до керівників відділів (приміром, фінансового) і казали приблизно таке: «Сер, я беру участь у новій програмі навчання стажистів. Як я розумію, ви допомагали розробляти завдання й критерії. У вашому відділі моя робота має відповідати шести критеріям. Трьох із них мені вдалося досягти завдяки навичкам, набутим у коледжі, ще одне завдання я виконав за допомогою книжки. З п'ятим допоміг порадою Том – хлопець, якого ви навчали минулого тижня. Мені лишився всього один критерій, і я хотів спитати, чи ви або хтось інший з відділу не приділите мені кілька годин, щоб навчити». Так замість двох тижнів вони проводили в кожному відділі півдня.

Ці стажисти співпрацювали одне з одним, влаштовували мозкові штурми й за півтора тижня виконали всі додаткові завдання. Піврічна програма скоротилася до п'яти тижнів, і результати суттєво покращилися.

Аналогічним чином такий спосіб мислення може вплинути на всі сфери життя організації, якщо люди матимуть сміливість переглянути свої парадигми й зосередитися на принципі «виграш/виграш». Мене завжди вражають результати окремих людей та організацій, коли відповідальні, проактивні індивіди, що вміють самі керувати своєю працею, дістають свободу виконання.

### **Робочі угоди за принципом «виграш/виграш»**

Щоб укласти робочі угоди про взаємний вигравш, потрібні суттєві зміни парадигм. Наголос тут робиться на результати, а не методи. Більшість із нас тяжіють до наглядових методів. Ми вдаємося до пасивного делегування, про яке йшлося в розділі «Звичка 3», тих методів керування, що їх я застосовував до Сандри, коли просив сфотографувати нашого сина на водянних лижах. Однак у фокусі угод «виграш/виграш» – результати, і це вивільняє надзвичайний індивідуальний потенціал людини та створює велику синергію, розбудовуючи в процесі ПМ замість зосереджуватися винятково на П.

Якщо за взірць править підзвітність «виграш/виграш», то люди оцінюють самі себе. Традиційні ігри з оцінюванням, у які грають люди, незручні й виснажливі з огляду на емоції. У схемі «виграш/виграш» люди оцінюють себе самі, застосовуючи критерії, що їх самі ж і допомагали створювати. І якщо правильно укласти угоду, люди можуть її виконати. Коли є домовленість про делегування на підставі «виграш/виграш», навіть семирічний хлопчик може оцінити, як добре він підтримує подвір'я «зеленим і чистим».

Найкраще мені викладалося в університеті, коли я задалегідь забезпечував спільне розуміння мети занять у дусі «виграш/виграш»: «Це те, чого ми намагаємося досягти. Ось базові вимоги до оцінок «відмінно», «добре» і «задовільно». Моя мета – допомогти вам усім мати «відмінно». А тепер обдумайте все, про що ми говорили, проаналізуйте й вирішіть для себе, яку оцінку ви, саме ви хочете отримати. Потім ми сядемо з кожним із вас і поговоримо про те, якою має бути ваша оцінка і що ви плануєте зробити, щоб її отримати».

Філософ і консультант із менеджменту Пітер Друкер радить використовувати принцип «листів до керівника», щоб зафіксувати суть партнерської угоди між керівниками та їхніми підлеглими. Після ретельного, детального обговорення вимог, вказівок і ресурсів, які мають узгоджуватися з цілями всієї організації, підлеглий пише керівникові листа, у якому підбиває підсумки обговорення і вказує, коли відбудеться наступна нарада для обговорення виконання угоди.

Така домовленість у стилі «виграш/виграш» про виконання завдань – головне заняття керівництва. Маючи таку угоду, працівники можуть керувати власною роботою в межах домовленості з менеджером. За таких умов керівник може бути як машина безпеки в автоперегонах: його завдання полягатиме лише в тому, щоб усунути плями мастила.

Коли шеф стає першим помічником для кожного зі своїх підлеглих, він може значно розширити сферу свого контролю. Завдяки цьому можна усунути цілі рівні адміністрування й нагляду. Замість контролювати роботу шести-восьми людей менеджер зможе контролювати двадцятьох, тридцятьох, п'ятдесятюх чи більше.

У робочих угодах за принципом «виграш/виграш» наслідки стають природним чи логічним результатом виконання, а не винагородою чи покаранням, які на власний розсуд роздає начальник.

Існує чотири основні різновиди наслідків (винагороди чи покарання), які можуть контролювати керівники й батьки: фінансові, психологічні, можливості й відповідальність. *Фінансові* наслідки включають прибутки, фондові опціони, кишенькові гроші та штрафи. Психологічні наслідки – це визнання, схвалення, повага, довіра чи втрата чогось із переліченого. У випадках, якщо люди не борються за виживання, психологічна компенсація часто буває кращим стимулом до праці, ніж фінансова. Можливості – це навчання, розвиток, інтерес та інші пільги. *Відповідальність* пов'язана зі сферою діяльності та авторитетом, які можуть або збільшуватися, або зменшуватися. В угодах «виграш/виграш» вказано наслідки в одній чи кількох цих сферах, й учасники угоди знають про них заздалегідь. Таким чином, ви не граєтеся. Усе чітко й зрозуміло від самого початку.

Окрім цих логічних наслідків, пов'язаних з особистістю, є наслідки для організації, які теж важливо чітко прописати. Наприклад, що буде, якщо я спізнюся на роботу, якщо не схочу співпрацювати з колегами, якщо не укладу хороших робочих угод «виграш/виграш» зі своїми підлеглими, якщо не вимагатиму від них відповідати за результати чи не сприятиму їхньому професійному й кар'єрному зростанню?

Коли моїй доньці виповнилося 16, ми уклали взаємовигідну угоду про користування сімейною машиною. Вона погодилася дотримуватися законів країни, мити машину й возити її в сервіс. Ми домовилися, що вона користуватиметься машиною відповідально й час від часу, коли в цьому буде потреба, возитиме кудись нас із матір'ю. Ми також домовилися, що інші свої завдання вона виконуватиме охоче й без нагадувань. Такими були наші виграші.

Крім того, я пообіцяв забезпечувати її деякими ресурсами – машиною, бензином і страховкою. Ще ми домовилися, що в нас щотижня будуть наради, на яких ми обговоримо, чи дає вона раду нашій домовленості. Наслідки були цілком зрозумілими: дочка зможе користуватися машиною, якщо виконуватиме свої обов'язки за угодою. Якщо ж не виконуватиме, то втратить привілеї доти, доки не надумає знову дотримуватись угоди.

Ця взаємовигідна угода від самого початку базувалася на чітких вимогах. Для дочки то був виграш (бо вона могла їздити на машині), для нас із Сандрою так само. Відтепер вона могла сама себе возити й час від часу підвозити нас. У нас більше не було потреби дбати про сервісне обслуговування й миття машини. Плюс дочка сама себе контролювала, і це означало, що я не мушу нависати над нею й диктувати, що робити. Її цілісність, її сумління, її здатність приймати правильні рішення й наш великий рахунок у банку емоцій правили їй за найкращого керівника. Нам не доводилося напружуватися, щоб контролювати кожен доньчин крок і карати чи нагороджувати на місці, якщо вона робитиме щось не так, як ми хочемо. У нас була угода «виграш/виграш», яка давала свободу нам усім.

Взаємовигідні угоди дарують величезну свободу. Проте, як продукт окремих технік, вони не проживуть і дня. Навіть якщо ви укладете їх на початку, без особистої цілісності й довірчих стосунків підтримувати їх буде неможливо.

Справжня угода «виграш/виграш» – це продукт парадигми, характеру й стосунків, на яких вона базується. У цьому контексті вона визначає й скеровує взаємозалежні стосунки, для яких її й було укладено.

## Системність

Принцип «виграш/виграш» може існувати лише в організаціях, де його підтримують системно. Якщо ви говорите про «виграш/виграш», але винагорода буде за принципом «виграш/програш», то результатом стане програш.

Загалом ви отримуєте те, що віддаєте як винагороду. Якщо ви хочете досягти певних цілей і відобразити ці цінності у своїй програмній заяві, то ваша система винагород має відповідати цим цілям і цінностям. Якщо ж системної відповідності не буде, ваші слова розходяться з ділом. Ви потрапите в становище керівника, про якого я згадував вище: той, що хотів співпраці, але розпалював конкуренцію, вигадавши змагання «Перегони до Бермуд».

Кілька років я працював з однією дуже великою агенцією з продажу нерухомості на Середньому Заході. Уперше я познайомився з цією організацією на великому прийомі з нагоди нагородження щорічною премією, де зібралося понад 800 брокерів. То був розважальний захід для підняття бойового духу за участі шкільних оркестрів; не бракувало там і шалених криків.

З 800 присутніх людей нагороди за найкращу роботу отримали близько 40 – у номінаціях «Найбільший продаж», «Найбільші обсяги», «Найвищі зароблені комісійні» та «Найбільше котирування». На оголошенні цих нагород було чимало галасу: радісні й схвальні вигуки, оплески тощо. Ніхто не сумнівався, що ці 40 осіб *виграли*. Але так само всі добре розуміли, що 760 людей програли.

Ми негайно взялися працювати над освітньо-організаційними питаннями, щоб привести системи й структури організації у відповідність до парадигми «виграш/виграш». Ми залучили людей на базовому рівні організації до розробки систем, які б стимулювали їх якомога краще. Ми також заохочували їх до співпраці й партнерства, щоб якнайбільше працівників отримали бажані результати від індивідуально підігнаних під їхні потреби робочих угод.

На прийомі, що відбувся через рік, були присутні близько тисячі агентів, і 800 із них отримали нагороди. Було декілька окремих переможців, яких обирали на підставі порівняння, проте програму зосередили переважно на людях, які досягли самостійно обраних робочих цілей, і групах, що досягли командних цілей. Потреба замовляти шкільні оркестри, щоб штучно підтримувати пошвавлення аудиторії, відпала. Радість людей була щирою й непідробною, бо вони могли поділитися своїм щастям, а команди брокерів отримали спільні винагороди, зокрема туристичну поїздку для всього офісу.

Дивовижним було те, що майже всі 800 людей, які отримали нагороду, за той рік показали такий результат продажу й прибутковості на одну людину, як минулорічні 40 – усі разом. Дух парадигми «виграш/виграш» суттєво збільшив кількість «золотих яєць» і «гуску» підживив, вивільнивши величезну енергію й таланти людей. Так виникла синергія, яка вразила всіх учасників процесу.

Конкуренція доречна на ринку чи на тлі торішніх виробничих показників – або навіть з іншим офісом чи індивідом, з яким вас не єднають зв'язки взаємозалежності й нема потреби співпрацювати. Але як конкуренція важлива на ринку, так і для вільного підприємництва на роботі важлива співпраця. Дух принципу «виграш/виграш» не виживе в середовищі, де правлять конкуренція й змагання.

Щоб принцип «виграш/виграш» працював, його слід підтримувати системно. Навчальна система, планувальна, комунікаційна, бюджетна, інформаційна, компенсаційна – усі вони мають діяти за принципом «виграш/виграш».

Я давав консультації одній компанії, яка хотіла провести для свого персоналу навчальні тренінги на тему людських взаємин. Поза вибором вважалося, що проблема полягає саме в людях.

Президент компанії сказав мені:

– Зайдіть у будь-яку крамницю й подивіться, як вони ставляться до покупців. Вони просто приймають замовлення. Геть не розуміють, що до покупця треба знайти підхід. Вони не знають продукції, не знають тонкощів продажу, не вміють підбирати для кожної потреби свій товар.

Тому я обійшов кілька крамниць. Виявилось, що президент мав рацію. Та я так і не отримав відповіді на своє запитання: що було причиною такого ставлення?

– У нас реальна проблема, – сказав президент. – Керівники відділів подають чудовий приклад. Ми сказали їм, що їхня робота – це дві третини продажу й третина керування, і вони продають більше за всіх. Нам просто потрібно, щоб ви навчили продавців.

Ці слова були тривожним дзвіночком.

– Зберімо більше даних, – запропонував я.

Йому це не сподобалося. Він «знав», у чому насправді проблема, і хотів усунути її за допомогою навчання. Але я наполягав, і протягом двох днів ми з'ясували справжню причину лінощів продавців. Завдяки посадовій інструкції та системі винагород менеджери «знімали вершки». Коли покупців було мало, вони ставали за касу й працювали самі. У роздрібному продажу половину часу бізнес іде в повільному темпі, а половину – у шаленому. Тому менеджери всю брудну роботу (інвентаризацію, роботу з товаром і прибирання) звалювали на продавців, а самі стояли за касою й знімали вершки. Ось чому керівники відділів були завжди попереду всіх за рівнями продажу.

Тож ми змінили одну систему (матеріального заохочення), і проблему було усунуто за один день. Ми запровадили систему, за якої менеджери заробляли гроші лише одночасно з продавцями. Ми сумістили потреби й цілі менеджерів із потребами та цілями продавців. І потреба у викладанні правил людських взаємин відпала сама собою. Ключ був у системі винагород за принципом «виграш/виграш».

В іншому випадку я працював із керівником компанії, яка вимагала від своїх працівників формальних оцінок якості праці колег. Він дуже переживав через оцінку, яку поставив одному менеджеру.

– Він заслуговує на трійку, – сказав він, – але я поставив йому одиницю (у системі оцінювання тієї компанії це означало «прекрасний працівник, заслуговує на підвищення»).

– За що ж ви поставили йому одиницю? – запитав я.

– Він приносить компанії прибуток.

– То чому ви вважаєте, що він заслуговує оцінки «три»?

– Річ у тому, якою ціною він цей прибуток отримує. Він не зважає на інших, іде по трупах. Він скандаліст.

– Схоже, він цілковито зосереджений на П – продуктивності. Саме за це його й винагороджують. А може, ви поговорите з ним, поясните проблему, допоможете зрозуміти важливість ПМ?

Виявилось, керівник уже це робив, але не допомогло.

– Тоді ви можете укласти з ним угоду на засадах «виграш/виграш» і домовитися, що дві третини винагороди він отримуватиме від П (показників продажу), а третину від ПМ – від того, як його сприйматимуть інші люди, який він лідер, як він уміє об'єднувати людей, сприяти командній роботі.

– А це може на нього подіяти, – відповів керівник.

Отже, часто проблема полягає в системі, а не в людях. Якщо хороших людей поставити в умови поганої системи, ви отримаєте погані результати. Квіти, які ви хочете вирощувати, треба поливати.

Коли люди справді засвоюють принцип «виграш/виграш», вони можуть створити відповідні системи, щоб впроваджувати його в життя. Можуть трансформувати непотрібні ситуації конкуренції в ситуації співпраці й потужно вплинути на ефективність, розбудовуючи як П, так і ПМ.

У бізнесі керівництво може відкоригувати свої системи, щоб створювати команди високопродуктивних людей, які працюватимуть разом, щоб створити противагу стандартам продуктивності, нав'язаним ззовні. У сфері освіти викладачі можуть приймати системи оцінювання, що базуватимуться на успішності кожного окремого студента в межах погоджених критеріїв, і заохочувати студентів продуктивно співпрацювати, допомагати одне одному навчатися й покращувати успішність. У родині батьки можуть змістити фокус зі взаємної конкуренції на співпрацю. Приміром, у боулінгу вони можуть вести сімейний рахунок і намагатися побити кожен попередній рекорд. Вони можуть розподілити хатні обов'язки за допомогою угод на засадах «виграш/виграш» – це допоможе усунути потребу в постійному нагадуванні й дасть батькам змогу робити те, що під силу лише їм.

Одного разу друг розповів мені про комікс, де було зображено двійко дітей, які розмовляли в ліжках. «Якщо мама скоро нас не розбудить, – казала одна дитина іншій, – ми запізнимося до школи». Ці слова привернули його увагу до природи проблем, які виникають, коли сім'я організовано не на засадах відповідальності й принципу «виграш/виграш».

Принцип «виграш/виграш» покладає на індивіда відповідальність за досягнення певних результатів у межах чітких інструкцій і доступних ресурсів. Він робить людину відповідальною за виконання й оцінку результатів та має природний результат виконання завдання, тобто наслідки. А системи «виграш/виграш» створюють середовище, яке підтримує й зміцнює робочі угоди «виграш/виграш».

## Процеси

Не можна досягти мети «виграш/виграш» засобами «виграш/програш» чи «програш/виграш». Так само не можна сказати: «Ти думатимеш про “виграш/виграш», подобається тобі це чи ні». Тож постає питання, як дійти до рішення «виграш/виграш».

Роджер Фішер і Вільям Урі, двоє гарвардських професорів права, у своїй надзвичайно корисній та глибокій праці «Шлях до згоди» провели вагоме дослідження принципового методу ведення переговорів на противагу до позиційного. Хоча ці автори не вживають слів «виграш/виграш», дух і філософія книжки чудово гармоніюють із методом «виграш/виграш».

Автори говорять про те, що квінтесенція принципів переговорів – відділити особистість від проблеми, зосередитися на інтересах, а не на позиціях, пропонувати варіанти, вигідні для обох сторін, і наполягати на об'єктивних критеріях – зовнішніх стандартах чи принципах, на які погоджуються обидві сторони.

Шукаючи рішень «виграш/виграш» у власній роботі з різними людьми й організаціями, я пропоную людям пройти чотири етапи такого процесу.

По-перше, подивитися на проблему з іншої точки зору. Справді намагатися зрозуміти й висловити потреби та турботи іншої сторони не менш проникливо, ніж це зробила б вона.

По-друге, визначити ключові питання й завдання (а не позиції). По-третє, з'ясувати, які результати передбачає цілковито прийнятне рішення.

І по-четверте, визначити можливі нові варіанти досягнення цих результатів.

ЗВИЧКИ 5 і 6 мають дотичність до двох складових цього процесу, тому ми детально розглянемо їх у наступних двох розділах.

Та на цьому етапі я хотів би звернути вашу увагу на те, наскільки тісно переплетена природа процесу «виграш/виграш» із сутністю самого принципу «виграш/виграш». Рішень «виграш/виграш» можна досягти лише шляхом «виграш/виграш» – мета й засоби тут однакові.

«Виграш/виграш» – це не особистісна техніка. Це тотальна парадигма людських взаємин. Її породжує цілісний, зрілий характер і ментальність достатку. Вона базується на вірчих стосунках. Її втілено в домовленостях, які ефективно прояснюють і впорядковують вимоги до завдання та його виконання. У ній добре розвинено допоміжні системи. І досягають її шляхом процесу, який ми готові детально розглянути в розділах, присвячених ЗВИЧКАМ 5 і 6.

### **Поради щодо застосування**

1. Обміркуйте найближчі переговори, на яких ви намагатиметеся досягти згоди чи виробити рішення. Дайте собі обіцянку підтримувати баланс між сміливістю й розважливістю.

2. Складіть список перепон, які заважають вам частіше застосовувати парадигму «виграш/виграш». Визначте, що ви можете зробити у своєму *колі впливу*, щоб усунути деякі з цих перешкод.

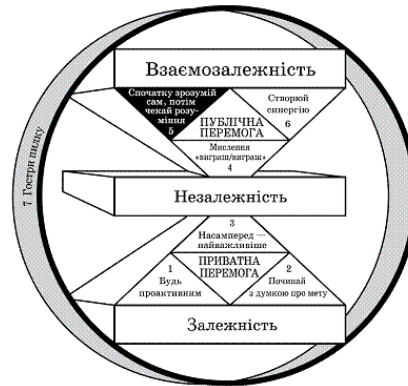
3. Оберіть окремі стосунки, у яких ви б хотіли досягти домовленості «виграш/виграш». Спробуйте поставити себе на місце іншої людини й детально опишіть на папері, яким, на вашу думку, та людина бачить рішення. Потім (уже зі свого власного погляду) запишіть результати, які були б виграшними особисто для вас. Підійдіть до цієї людини й запитайте, чи не хоче вона поспілкуватися й спробувати дійти згоди й знайти взаємовигідне рішення.

4. Визначте стосунки з трьома головними людьми у своєму житті. Укажіть, яким, на вашу думку, є баланс на кожному з трьох рахунків у банку емоцій. Запишіть, яким чином ви могли б поповнити кожен рахунок.

5. Доглибно проаналізуйте схему своїх власних сценаріїв. Це «виграш/програш»? Як ці сценарії впливають на ваші взаємини з людьми? Чи можете ви визначити їхнє джерело? Поміркуйте над тим, чи годяться ці сценарії для вашого поточного життя.

6. Спробуйте визначити модель мислення за зразком «виграш/виграш», людину, яка навіть у важких ситуаціях справді шукає взаємної вигоди. Постановіть собі пильніше придивитися до цієї людини й навчатися на її прикладі.

## Звичка 5 Спочатку зрозумій сам, потім шукай розуміння



### Принципи емпатичного спілкування

*У серця є свої причини, про які розум нічого не знає.  
Блез Паскаль*

Уявіть, що у вас погіршився зір і ви звернулися до окуліста. Швиденько вислухавши ваші скарги, він знімає із себе окуляри й простягає вам.

– Надіньте, – каже окуліст. – Я роками носив їх, не знімаючи, і вони дуже мені допомогли. У мене вдома є ще одна пара, можете залишити їх собі.

Ви надягаєте окуляри, та в них бачите ще гірше.

– Це жахливо! – вигукуєте ви. – Я нічого не бачу!

– Чого це? – щиро дивується окуліст. – Я в них чудово бачу. Докладіть більше зусиль.

– Я намагаюся. Але все навколо – розмита пляма.

– Та що з вами таке? Мисліть позитивно.

– Добре. Я цілком позитивно думаю, що нічого не бачу.

– Який же ви невдячний! – бурчить окуліст. – І це після всього, що я для вас зробив!

Яка ймовірність того, що наступного разу ви звернетесь до того самого окуліста? Думаю, не дуже велика. Люди не надто довіряють лікарям, які прописують ліки, не поставивши діагнозу.

Та чи часто ми ставимо діагноз перед тим, як приписати ліки, у спілкуванні?

– Сонечко, розкажи мені, що тебе турбує. Я знаю, це важко, але я спробую зрозуміти.

– Мам, ну я не знаю. Ти скажеш, що це тупо.

– Нічого подібного! Можеш мені розказати. Синку, ніхто тебе не любить більше за мене.

Я хочу, щоб ти був щасливим. Розкажи, через що ти так переживаєш?

– Ой, не знаю.

– Синку, розкажуй. Що таке?

– Ну, якщо чесно, мені не подобається вчитися.

– Що?! – У вас очі лізуть на лоба. – Тобто як це – не подобається вчитися? Після всіх тих жертв, на які ми пішли, щоб ти міг навчатися?! Освіта – це запорука твого майбутнього. Якщо ти багато працюватимеш, як твоя старша сестра, твоя успішність покращиться і навчання тобі

сподобається. Ми з батьком не раз тобі повторювали: учися сумлінніше. У тебе є здібності, просто ти їх не застосовуєш. Працюй більше. Стався до навчання відповідально. – Пауза. – А тепер нумо, розповідай, що тебе мучить.

Ми любимо квапити події, з усім розбиратися за допомогою добрих порад. Та часто ми не знаходимо часу, щоб поставити діагноз, усебічно розглянути проблему.

Якби мені довелося одним реченням висловити найважливіший принцип, який стоюється міжособистісних стосунків, я б сформулював його так: «Спочатку зрозумій сам, потім чекай розуміння». Цей принцип є ключем до ефективного людського спілкування.

## Характер і комунікація

Ви читаєте книжку, яку я написав. Читання й письмо – це форми комунікації, так само як говоріння й слухання. По суті, це чотири найважливіші типи спілкування. І замисліться над тим, скільки годин ви присвячуєте принаймні одному з цих різновидів комунікації. Здатність добре робити це є неодмінною умовою вашої ефективності.

Спілкування – це найважливіша навичка в житті. Більшість часу, коли не спимо, ми проводимо спілкуючись. Але подумайте лишень: ви багато років вчилися читати й писати, роками засвоювали вміння говорити. А як щодо слухання? На яких тренінгах чи курсах вас учили слухати так, щоб ви справді зрозуміли іншу людину, зрозуміли з її власної точки зору?

Порівняно мало людей справді навчалися слухати. І переважно це навчання стосувалося технік етики особистості, відрізаних від основи характеру й стосунків, які абсолютно необхідні, щоб по-справжньому розуміти іншу людину.

Якщо ви хочете ефективно взаємодіяти зі мною, впливати на мене (на свою дружину, дитину, сусіда, шефа, колегу, друга чи подругу), ви спершу маєте мене зрозуміти. А досягти цього за допомогою самих лише технік неможливо. Якщо я відчую, що ви застосовуєте якусь техніку, це буде для мене сигнал про вашу дволикість, маніпуляцію. Я замислюся над тим, навіщо вам це потрібно, які у вас мотиви. І я не відчуватиму, що можу цілковито вам відкритися.

Справжній ключ до вашого впливу на мене – це ваш взірець, ваша поведінка. А взірець природним чином впливає з вашого характеру, з того, якою людиною ви насправді є, а не з того, що про вас кажуть інші чи що про себе думаєте ви самі. Це стає очевидним у моїх відчуттях щодо вас.

Ваш характер постійно випромінює хвилі, передає інформацію. І на основі цієї інформації я через якийсь час інстинктивно довіряю чи не довіряю вам і всім вашим зусиллям, скерованим на мене.

Якщо в житті ви то сердитий, то хоч до рани прикладай, якщо ви можете бути як ущипливим, так і добрим, і понад усе – якщо на людях ви одна людина, а в приватних стосунках геть інша, мені буде дуже важко відкритися вам. Хоч би як мені хотілося й навіть необхідно було здобути вашу любов і впливати на вас, я не відчував би достатньої безпеки, щоб висловлювати свої думки, ніжні почуття й ділитися досвідом. Хтозна, що може статися?

Але якщо я не відкриюся вам, якщо ви не зрозумієте мене й мого надзвичайного становища та почуттів, ви не знатимете, яку пораду мені дати. Усе, що ви скажете, може бути чудово, але мене воно не стосуватиметься.

Ви можете сказати, що любите мене й цінуєте. І я відчайдушно хотітиму в це повірити. Але як ви можете мене цінувати, якщо навіть не розумієте мене? Усе, що в мене є, – це ваші слова, а словам я не можу довіряти.

Я надто сердитий і стаю в позу захисту (а може, мене мучить почуття провини й страх), щоб ви могли на мене вплинути, хоча в душі я знаю, що мені потрібно те, що ви можете мені сказати.

Та якщо на вас не впливає моя неповторність, на мене не вплинуть ваші поради. Тому, якщо ви хочете досягти справжньої ефективності в міжособистісних стосунках, це неможливо зробити лише за допомогою технік. Вам потрібно розвинути в собі навичку емпатичного слухання на основі характеру, який сприяє тому, що люди вам відкриватимуться й довіряться. Крім того, вам необхідно відкривати рахунки в банках емоцій, які налагоджуватимуть зв'язок між серцями.

## Емпатичне слухання

Принцип «спершу зрозумій сам» вимагає глибинної зміни парадигми. Найчастіше ми самі хочемо, щоб нас розуміли. Більшість людей слухають, маючи на меті не зрозуміти, а швидше відповісти. Вони або говорять, або готуються розтулити рота. Вони пропускають усе крізь свої парадигми, читаючи в житті інших людей свої біографії.

– О, я чудово розумію, як ти почуваєшся!

– У мене було те саме. Я розкажу, що пережив (пережила).

Люди постійно проєціюють своє «домашнє відео» на поведінку ближніх. Вони приписують свої окуляри всім, з ким спілкуються.

Якщо з кимось (сином, дочкою, чоловіком, дружиною, працівником) у них виникає проблема, вони кажуть: «Ця людина нічого не розуміє».

Якось один батько сказав мені:

– Я не можу зрозуміти свого сина. Він зовсім не слухає мене.

– Дозвольте мені повторити те, що ви тільки-но сказали, – відповів я. – Ви не розумієте свого сина, бо він не хоче вас слухати?

– Саме так.

– Уточню ще раз. Ви не розумієте свого сина, бо *він* не слухає *вас*?

– Я так і сказав, – чоловікові явно уривався терпець.

– Я думав, щоб зрозуміти іншу людину, *ви* маєте слухати *її*, – зауважив я.

– О! – промовив він. Запала мовчанка. – О! – повторив він, наче йому тільки тепер розвиднилося. – Точно! Але я його розумію. Я знаю, що він переживає. Зі мною відбувалося точнісінько те саме. Мабуть, я не розумію, чому він мене не слухає.

Той чоловік не мав ні найменшого уявлення про те, що насправді відбувалося в голові в його сина. Він зазирнув собі в голову й вирішив, що побачив там увесь світ, зі своїм сином включно.

Таку ваду має багато хто з нас. Відчуття власної правоти, власної біографії в нас аж через край ллється. Ми хочемо, щоб нас зрозуміли. Наші розмови стають колективними монологами, і ми насправді не розуміємо, що відбувається в душі в іншого.

Коли інша людина говорить, ми найчастіше слухаємо на одному з чотирьох рівнів. Ми можемо *ігнорувати* іншого, не дослуховуючи взагалі. Ми можемо *вдавати*, що слухаємо: «Так. Ага. Точно». Ми можемо слухати вибірково, чуючи лише уривки розмови. До цього способу ми часто вдаємося, коли слухаємо безперервний потік слів у дошкільняти. Ми навіть можемо *уважно слухати*, приділяючи увагу й зосереджуючись на словах, які вимовляє інша людина. Але вкрай мало людей слухають на п'ятому, найвищому рівні – емпатично, тобто співпереживаючи.

Коли я кажу «емпатичне слухання», то не маю на увазі техніки «активного» чи «рефлексивного» слухання, які полягають у повторенні того, що сказала інша людина. Цей спосіб

слухання ґрунтується на навичках, відрізаний від характеру й стосунків, часто він ображає людину, яку таким чином «слухають». Крім того, в основі своєї він автобіографічний. Якщо ви застосовуєте ці техніки, то не обов'язково проєціювати свою автобіографію на стосунки, проте ваш мотив слухати – автобіографічний. Ви слухаєте рефлексивним способом, але маєте на меті відповісти, контролювати, маніпулювати.

Коли я кажу «емпатичне слухання», то маю на увазі слухання з наміром *зрозуміти*. Я маю на увазі «зрозуміти самому», справді збагнути іншу людину. Це цілковито відмінна парадигма.

Емпатичне (від слова «емпатія» – співчуття) слухання означає поглянути на ситуацію з боку людини, з якою ви цю ситуацію обговорюєте. Ви дивитесь крізь чужу призму, ви бачите світ таким, яким його сприймає співрозмовник, ви розумієте його парадигму, розумієте, як він відчувається.

Емпатія – це не тільки співчуття. Співчуття є формою домовленості, формою судження. Іноді як емоція та реакція воно більш прийнятне. Але люди часто потрапляють у залежність від співчуття, живляться ним. Сутність емпатичного ж слухання не в тому, щоб погоджуватися з кимось. Воно полягає в тому, щоб цілковито розуміти співрозмовника – як емоціями, так і розумом.

Для емпатичного слухання потрібно щось більше, ніж фіксація, повторення чи навіть розуміння промовлених слів. Експерти з комунікації стверджують, що лише 10 % інформації, яку ми передаємо, міститься в словах. Ще 30 % репрезентують звуки, а 60 % – мова тіла. За емпатичного слухання ви слухаєте вухами, але також (і це найважливіше) очима й серцем. Ви прислухаєтеся до почуттів, до значень слів. Ви прислухаєтеся до поведінки. Користуєтеся обома півкулями мозку – правою й лівою. Ви залучаєте чуття, інтуїцію, почуття.

Емпатичне слухання таке важливе, бо дає вам точні відомості, з якими можна працювати. Замість міряти трафаретом автобіографію, думки, почуття, мотиви та інтерпретації іншої людини, ви намагаєтеся зрозуміти, що насправді відбувається в її свідомості й душі. Ви зосереджені на тому, щоб налагодити глибинний зв'язок з іншою людською душею.

Крім того, емпатичне слухання – це ключ до поповнення рахунку в банку емоцій, бо жодна ваша дія не буде плюсом на рахунок, якщо інша людина її такою не вважатиме. Задля цього ви хоч постирайте пальці до крові, але може вийти навпаки – ви заробите собі мінус, якщо людина добачить у ваших діях маніпуляцію, егоїзм, спробу залякати чи поблажливості, бо ви не розумієте, що для неї насправді важливо.

Емпатичне слухання саме по собі – величезний внесок на рахунок у банку емоцій. Воно справляє лікувальний і цілющий вплив, бо дарує людині відчуття піднесення.

Якби з кімнати, де ви перебуваєте, зненацька викачали все повітря, що б сталося з вашим інтересом до цієї книжки? Ви одразу про неї забули б, вас не цікавило б ніщо, крім ковтка повітря. Єдиною вашою мотивацією було б вижити.

Але тепер, коли у вас є повітря, воно вас не мотивує. Це одне з найбільших відкриттів у царині людської мотивації: «Задоволені потреби не мотивують». До дії спонукають лише незадоволені потреби. А після фізичного виживання найбільша потреба людини – виживання психологічне: щоб тебе розуміли, підтримували, позитивно оцінювали, цінували.

Коли ви слухаєте іншу людину з емпатією, то даруєте цій людині відчуття психологічного повітря. Коли цю життєво необхідну потребу буде задоволено, ви зможете зосередитися на впливі чи розв'язанні проблем.

Потреба в розумінні впливає на комунікацію в усіх сферах життя.

Цю концепцію я колись викладав на семінарі в Чикаго. Я дав учасникам завдання попрактикуватися ввечері в емпатичному слуханні. Наступного ранку до мене підійшов чоловік, якого розпирало від бажання поділитися новинами.

– Я вам розповім, що зі мною вчора ввечері було, – сказав він. – Поки я тут, у Чикаго, я намагався закрити велику комерційну угоду з нерухомості. Я зустрівся з директорами, їхніми юристами та іншим брокером, який мав альтернативну пропозицію.

Усе свідчило про те, що я втрачу клієнта. Над цією угодою я працював більш ніж півроку, там усе було поставлено на карту. Усе. Я запанікував. Я робив усе можливе, викладався на повну, застосував усі можливі техніки продажу. Єдине, що лишалося, – попросити відстрочку. Проте інерція була вже нездоланна, а людям так набридло «варитися» в цій угоді, що було очевидно: вони відмовляться.

Тому я сказав собі: «А чому ні? Чому не випробувати те, чого я навчився сьогодні, і спробувати спочатку самому зрозуміти, а тоді вже шукати розуміння? Втрачати вже нічого».

Тож я просто сказав потенційному клієнту: «Дозвольте я озвучу те, як я розумію вашу позицію і які у вас побоювання щодо моїх рекомендацій. Коли ви побачите, що я справді їх розумію, тоді вже ми обговоримо, чи влаштує вас моя пропозиція».

Я справді спробував поставити себе на його місце. Постарався виразити словами його потреби й побоювання, і він потроху відкривався. І що краще я відчував і висловлював усе, що його непокоїло, окреслював результати, яких він очікував, то більше він відкривався.

Зрештою наприкінці розмови він підвівся, пішов до телефону й подзвонив дружині. Прикриваючи слухавку долонею, сказав мені: «Купую».

– Я був приголомшений, – зізнався мені цей брокер. – Досі не можу оговтатись.

Він зробив величезний внесок на рахунок у банку емоцій, бо дав тому чоловікові ковток психологічного повітря. Коли всі параметри угоди приблизно рівні, людська динаміка важливіша, ніж технічний бік питання.

Намагатися спершу зрозуміти, поставити діагноз, а тоді вже приписувати ліки, – це важко. Набагато легше (у близькій перспективі) вручити людині «пару окулярів», яка вірою й правдою служила вам стільки років.

Але в далекій перспективі це до краю виснажує як П, так і ПМ. Ви не досягнете максимальної взаємозалежної продуктивності, якщо не матимете точного розуміння, чому інші люди чинять так, а не інакше. І міжособистісних ПМ (великого рахунку в банку емоцій) ви теж не матимете, якщо люди, з якими ви спілкуєтеся, не відчуватимуть, що ви їх розумієте.

Емпатичне слухання – справа ризикована. Щоб поринути в нього з головою, вам потрібно мати велику внутрішню впевненість і стійкість, бо ви відкриваєтеся для впливу. Стаєте вразливими. Це своєрідний парадокс, бо для того, щоб мати вплив, ви повинні піддатися впливу. Це означає, що ви маєте по-справжньому розуміти.

Ось чому ЗВИЧКИ 1, 2 і 3 такі важливі. Вони дають вам незмінне внутрішнє ядро й центр принципів, з якого ви черпатимете спокій і силу, щоб давати раду зовнішній вразливості.

## **Спочатку діагноз, потім рецепт**

Попри всю ризикованість і важкість «спочатку зрозумій сам» чи «постав діагноз, а потім лікуй», – це правильна принципова позиція в багатьох сферах життя. Це марка всіх справжніх професіоналів. Це вкрай важливо як для окуліста, так і для терапевта. Ви не матимете впевненості в приписі лікаря, якщо не матимете впевненості в діагнозі.

Коли нашої доньці Дженні було два місяці, якось у суботу вона захворіла. А то був день футбольної гри в нашому місті, на яку нетерпляче очікували всі без винятку. То була важлива гра – на неї мало прийти 60 тисяч глядачів. Ми із Сандрою теж хотіли піти, але не могли залишити маленьку Дженні. У неї почалася блювота й діарея, і ми неабияк занепокоїлися.

Лікар саме перебував на гри. Це був не наш сімейний терапевт, а дільничний лікар. Коли стан Дженні погіршився, ми вирішили звернутися по медичну пораду.

Сандра подзвонила на стадіон і попросила переказати лікарю повідомлення. Була вирішальна хвилина матчу, і коли лікар передзвонив, у його голосі відчувалися різкі нотки.

– Так, – буркнув він. – У чому річ?

– Лікарю, це місіс Кові. Захворіла наша донечка Дженні.

– Що з нею?

Сандра описала симптоми, і він сказав:

– Добре, я продиктую рецепт по телефону. Яка у вас аптека?

Уже поклавши трубку, Сандра усвідомила, що через поспіх дала йому не всю інформацію, але те, що вона йому сказала, відповідало дійсності.

– А він знає, що Дженні – немовля? – запитав я в неї.

– Думаю, знає, – кивнула Сандра.

– Але ж він не наш лікар. Він ніколи її не лікував.

– Ну, у принципі, я впевнена, що він знає.

– А ти готова дати їй ліки, не маючи стовідсоткової впевненості, що він знає?

Сандра мовчала.

– Що будемо робити? – нарешті спитала вона.

– Дзвони йому ще раз.

– Ти подзвони, – сказала Сандра.

І я подзвонив. Його знову викликали з гри.

– Лікарю, – запитав я, – коли ви диктували рецепт, ви врахували, що Дженні лише два місяці?

– Ні! – вигукнув він. – Я цього не знав. Добре, що ви передзвонили. Я продиктую інший рецепт.

Якщо ви не впевнені в діагнозі, то не матимете впевненості й у рецепті.

Цей принцип також справджується у сфері продажу. Ефективний продавець спочатку намагається зрозуміти потреби, турботи, ситуацію покупця. Продавець-аматор продає товар, а професіонал – рішення для проблем і задоволення потреб. Це цілковито інший підхід. Професіонал навчається ставити діагнози, розуміти. Також він вчиться, як пов'язати потреби людей і свій товар. А ще він може чесно сказати: «Мій продукт чи послуга не задовольняє цієї потреби», якщо це справді так.

Ставити діагноз перед тим, як приписувати ліки, також фундаментально важливо у сфері права. Перш ніж готувати справу, професійний адвокат збирає факти, щоб зрозуміти ситуацію, збагнути, які закони на неї поширюються і які були прецеденти. Хороший адвокат збирає матеріал обвинувачення, перш ніж шукати підґрунтя для захисту.

Те саме стосується розробляння продукції. Ви можете собі уявити, щоб хтось у компанії сказав: «Усі ці дослідження споживачів – дурниці. Розробімо продукцію на власний смак»? Інакше кажучи, забудьмо про розуміння купівельних звичок і мотивів – просто вигадуймо товари. Такої продукції ніхто не купить.

Хороший інженер, перш ніж братися до проектування моста, оцінить усі сили, що чинитимуть тиск, і навантаження на цей міст. Хороший учитель оцінить клас, перш ніж переходити до викладання. Хороший студент розумітиме, навіщо йому вступати до вишу, перш ніж подавати заяву до приймальної комісії. Хороший батько чи мати зрозуміє, перш ніж оцінювати чи осуджувати свою дитину. Ключ до вдалого судження – розуміння. Спочатку осудивши, людина ніколи не зможе зрозуміти.

«Спершу зрозумій сам» – це правильний принцип, що діє в усіх царинах життя. Це принцип спільного знаменника, загальний для всіх, проте найбільшу силу він має в міжособистісних взаєминах.

## Чотири автобіографічні реакції

Позаяк ми слухаємо, виходячи з позицій власної біографії, то маємо схильність реагувати в один із чотирьох способів. Ми *оцінюємо* – або погоджуємось, або не погоджуємось; зондуємо – ставимо запитання, виходячи з власної системи координат; *радімо* – даємо поради на підставі власного досвіду; *тлумачимо* – намагаємося збагнути людей, пояснити їхні мотиви, вчинки, порівнюючи їх зі своїми мотивами та вчинками.

Ці реакції для нас природні. Їхні сценарії прописано глибоко в нашій свідомості, ми весь час живемо за їхніми моделями. Але як вони впливають на нашу здатність по-справжньому розуміти інших?

Якщо я намагаюся спілкуватися зі своїм сином, чи може він вільно відкритися мені, коли я даю оцінку всьому, що він скаже, перш ніж він матиме змогу пояснити? Чи допомагаю я йому ковтнути психологічного повітря?

А як він почувається, коли я «зондую ґрунт»? Зондування – це гра у 20 запитань. Вона автобіографічна, має на меті контроль і втручається в особисту сферу. Також вона логічна, а мова логіки відрізняється від мови почуттів та емоцій. Ви можете гратися у 20 запитань хоч цілий день, та однаково не з'ясуєте, що ж є важливим для іншої людини. Постійне зондування – одна з причин, чому батьки не можуть зблизитися з дітьми.

- Синку, як справи?
- Добре.
- Що в тебе нового?
- Нічого.
- А в школі що цікавого?
- Нічого особливого.
- А які в тебе плани на вихідні?
- Не знаю.

Ви не можете примусити його покласти трубку, коли він на зв'язку з друзями, але з вами він розмовляє реченнями з одногодвох слів. Ваш дім – це мотель, де він їсть і спить, але ніколи нічим із вами не ділиться, ніколи не відкривається.

Та якщо замислитися й чесно відповісти собі на запитання: а чому він має відкриватися? Адже щоразу, коли він усе-таки відкриває перед вами своє беззахисне ество, ви вдаряєте по ньому слонячим копитом автобіографічних порад і «я ж тобі казав».

Ці реакції так глибоко в нас прописано, що ми вдаємося до них несвідомо. Я викладав цю концепцію тисячам людей на семінарах по всій країні, і люди незмінно жахаються, коли ми розігруємо в ролях емпатичне слухання й вони нарешті чують свої типові відповіді. Але коли вони починають розуміти свої звичайні реакції й навчаються слухати з емпатією, стаються разючі зміни в спілкуванні.

Для багатьох «спочатку зрозумій сам» стає найцікавішою й найбільш прикладною до нинішньої ситуації звичкою з усіх семи.

Розгляньмо типовий діалог між батьком і сином-підлітком. Зверніть увагу на батькові слова з огляду на чотири різні реакції, про які йшлося вище.

- Тату, мене все дістало! Школа – повна тупфта!
- Синку, що таке? (Зондування.)

– Вона мені не потрібна. Нічого корисного там не вчать.

– Ну, синку, поки що ти не розумієш усіх переваг. У твоєму віці я так само думав. Пригадую, обурювався, навіщо мені всі ці уроки, кому воно все треба. Але згодом виявилось, що саме ці уроки дуже допомогли мені в житті. Тож потерпи. Час усе розставить по своїх місцях. (Порада.)

– Я вже десять років терплю! От скажи, яка мені користь від того, щоб знати, скільки буде «ікс плюс ігрек», якщо я буду автомеханіком?

– Автомеханіком? Ти жартуєш? (Оцінювання.)

– Ні, не жартую. Подивися на Джо. Він покинув школу. Ремонтує машини. Багато грошей заробляє. Оце корисна штука.

– Це лише так здається. А мене кілька років, і Джо пошкодує, що покинув школу. Ти не хочеш ставати автомеханіком. Тобі потрібна освіта, щоб підготуватися до кращого життя. (Порада.)

– Ну, не знаю. Джо наче непогано влаштувався.

– Слухай, синку, а ти хоч намагався звикнути до школи? (Зондування, оцінювання.)

– Я вже два роки в старших класах. Авжеж, намагався. Але це все марнування часу.

– Це дуже хороша школа. Ти маєш трохи більше цінувати працю вчителів. (Порада, оцінювання.)

– Мої однокласники кажуть те саме, що і я.

– Ти розумієш, на які жертви ми з матір'ю пішли, щоб ти міг учитися? Ти не можеш отак узяти й покинути школу. (Оцінювання.)

– Тату, я знаю, що ви багато чим пожертвували. Але не варто було.

– Слухай, може, якби ти більше часу приділяв домашнім завданням, а не дивився телевізор... (Порада, оцінювання.)

– Тату, усе це просто марно. Ой... забудь. Я не хочу про це говорити.

Очевидно, що в батька були добрі наміри. Очевидно, що він хотів допомогти. Та чи спробував він бодай трохи зрозуміти?

Придивімося уважніше до сина – не до його слів, а до думок і почуттів (їх виділено курсивом) і можливих наслідків автобіографічних відповідей батька.

– Тату, мене все дістало! Школа – повна туфта! (Я хочу поговорити з тобою, повернути твою увагу.)

– Синку, що таке? (Ти зацікавився? Клас!)

– Вона мені не потрібна. Нічого корисного там не вчать. (У мене проблеми в школі, мені від цього погано.)

– Ну, синку, поки що ти не розумієш усіх переваг. У твоєму віці я так само думав. (О ні! Третій розділ татової автобіографії. Я не про це хотів поговорити. Мені байдуже, скільки кілометрів він проходив до школи по снігових заметах без чобіт. Я хочу обговорити проблему.) Пригадую, обурювався, навіщо мені всі ці уроки, кому воно все треба. Але згодом виявилось, що саме ці уроки дуже допомогли мені в житті. Тож потерпи. Час усе розставить по своїх місцях. (Час не усуне моєї проблеми. Якби ж то я міг тобі сказати. Якби ж то я міг отак узяти й усе викласти.)

– Я вже десять років терплю! От скажи, яка мені користь від того, щоб знати, скільки буде «ікс плюс ігрек», якщо я буду автомеханіком?

– Автомеханіком? Ти жартуєш? (Якби я був автомеханіком, він би мене не любив. Він не любитиме мене, якщо я не закінчу школи. Я маю якось виправдати свої слова.)

– Ні, не жартую. Подивися на Джо. Він покинув школу. Ремонтує машини. Багато грошей заробляє. Оце корисна штука.

– Це лише так здається. А мине кілька років, і Джо пошкодує, що покинув школу. (*От блін! Лекція номер шістнадцять на тему «Цінність освіти».*) Ти не хочеш ставати автомеханіком. (*Тату, а звідки ти це знаєш? Ти хоч приблизно уявляєш собі, що я хочу?*) Тобі потрібна освіта, щоб підготуватися до кращого життя.

– Ну, не знаю. Джо наче непогано влаштувався. (*Він не невдаха. Він не закінчив школи, але невдахою не став.*)

– Слухай, синку, а ти хоч намагався звикнути до школи? (*Ми ходимо колами. Тату, просто послухай, мені дуже потрібно поговорити з тобою про щось важливе.*)

– Я вже два роки в старших класах. Авжеж, намагався. Але це все марнування часу.

– Це дуже хороша школа. Ти маєш трохи більше цінувати працю вчителів. (*Ну супер. Тепер ми говоримо про те, які класні вчителі. А я б хотів поговорити про те, про що я б хотів поговорити.*)

– Мої однокласники кажуть те саме, що і я. (*Мені теж можна довіряти. Я не кретин.*)

– Ти розумієш, на які жертви ми з матір'ю пішли, щоб ти міг учитися? (*Починається. Мабуть, я таки кретин. Школа класна, мама з татом класні, а я кретин.*) Ти не можеш отак узяти й покинути школу.

– Тату, я знаю, що ви багато чим пожертвували. Але не варто було. (*Ти просто не розумієш.*)

– Слухай, може, якби ти більше часу приділяв домашнім завданням, а не дивився телевізор... (*Не в цьому річ! Не в цьому! Я ніколи не зможу тобі розказати. Дурний я був, що спробував.*)

– Тату, все це просто марно. Ой... забудь. Я не хочу про це говорити.

Бачите, які ми обмежені, коли намагаємося зрозуміти іншу людину на підставі самих лише слів, особливо якщо ми дивимося на цю людину крізь свої «окуляри»? Бачите, як обмежують нас автобіографічні відповіді у спілкуванні з людиною, яка щиро хоче домогтися, щоб ми зрозуміли її біографію?

Ви ніколи не зможете по-справжньому відчувати себе на місці іншої людини, побачити світ її очима, поки у вас не з'явиться справжнє бажання, сила особистості й характеру, позитивний рахунок у банку емоцій, а також навички емпатичного слухання, щоб це зробити.

Навички – верхівка айсберга емпатичного слухання – мають чотири етапи розвитку.

Найперший і найменш ефективний етап – *повторювати сказане*. Цього навчають і принципи «активного», або «рефлексивного», слухання. Та без характеру й бази стосунків це може ображати людей і збурювати в них внутрішній спротив. Однак це навичка першого етапу, бо принаймні вона дає вам поштовх слухати те, що вам кажуть.

Повторювати зміст розмови легко. Ви просто слухаєте слова, які промовляє співрозмовник, і повторюєте їх. Для цього навіть розумом користуватися не потрібно.

– Тату, мене все дістало! Школа – повна туфта!

– Тебе все дістало. Ти вважаєш школу повною туфтою.

Ви повторили практично все, що почули, не оцінюючи, не зондуючи, не тлумачачи. Ви принаймні показали, що приділяєте увагу його словам. Та щоб зрозуміти, потрібно щось більше.

Другий етап емпатичного слухання – *перефразувати зміст розмови*. Це більш дієвий спосіб, але й він обмежується вербальним спілкуванням.

– Тату, мене все дістало! Школа – повна туфта!

– Ти більше не хочеш ходити до школи.

Цього разу ви власними словами висловили те, що він мав на увазі. Ви вже думаєте про те, що він сказав, переважно лівою півкулею – тією частиною мозку, яка відповідає за раціональне, логічне мислення.

Третій етап залучає вашу праву півкулю. Ви *віддзеркалюєте почуття*.

– Тату, мене все дістало! Школа – повна туфта!

– Ти дуже розчарований.

Тепер ви приділяєте увагу не лише тому, що він каже, а й тому, що він при цьому відчуває. А четверта стадія поєднує в собі другий і третій етапи. Ви перефразовуєте зміст розмови й віддзеркалюєте *почуття*.

– Тату, мене все дістало! Школа – повна туфта!

– Тебе дуже засмучує й розчаровує те, що відбувається в школі.

Розчарування – це почуття, школа – зміст. Ви застосовуєте обидві півкулі мозку, щоб зрозуміти обидві частини його повідомлення.

А коли ви застосуєте навички емпатичного слухання четвертого етапу, відбувається неймовірне. По-справжньому намагаючись зрозуміти, перефразуючи зміст розмови й віддзеркалюючи почуття, ви даєте сину ковток психологічного повітря. Також ви допомагаєте йому осмислити свої думки й почуття. Коли він відчуватиме тверду впевненість у тому, що ви щиро бажаєте його вислухати й зрозуміти, бар'єр між тим, що відбувається в нього в душі й що він при цьому каже, зникне. Це відкриє прямий обмін інформацією між душами. Він не буде думати й відчувати одне, а казати інше. Він почне довіряти вам найпотаємніші почуття й думки.

– Тату, мене все дістало! Школа – повна туфта! (*Я хочу поговорити з тобою, повернути твою увагу.*)

– Тебе дуже засмучує й розчаровує те, що відбувається в школі. (*Точно! Саме це я й відчуваю.*)

– Ще б пак. Вона мені не потрібна. Нічого корисного там не вчать.

– Ти відчуваєш, що навчання в школі не дає тобі жодної користі. (*Дай-но подумаю. Я справді це відчуваю?*)

– Ну так. Просто те, що дають на уроках, не допоможе мені в житті. Подивися на Джо. Він покинув школу. Ремонтує машини. Багато грошей заробляє. Оце корисна штука.

– Тобі здається, що Джо вчинив правильно. (*Ну...*)

– Ну, мабуть, по-своєму правильно. Він заробляє реальні гроші. Але через кілька років, думаю, він буде сам на себе сердитий.

– Ти думаєш, Джо зрозуміє, що зробив хибний вибір.

– Напевно. Він же покинув школу. А в цьому світі, якщо в тебе немає освіти, ти ніхто.

– Освіта справді важлива.

– Так! Якщо в тебе немає диплома, якщо ти не зможеш вступити в коледж та отримати роботу, то що з тебе вийде? Вчитися далі треба.

– Це важливо для твого майбутнього.

– Справді. Але... знаєш що? Я переживаю. Ти ж не скажеш мамі?

– Ти не хочеш, щоб твоя мама дізналася.

– Ну не те щоб. Ну, мабуть, можеш їй сказати. Вона однаково дізнається. Слухай, у нас сьогодні був тест. На читання. Тату, сказали, що я читаю на рівні четвертого класу. Четвертого! А я ж у десятому!

Як багато може змінити у вашому житті справжнє розуміння! Усі добрі поради на світі не варті й шеляга, якщо ви не звернетесь до самої проблеми. А до проблеми ми не доберемося, якщо так заплутаємося в автобіографії, у власних парадигмах, що не зможемо зняти «окуляри» й побачити світ з іншого погляду.

- Тату, я провалю іспит. Мабуть, якщо я однаково провалюся, то краще на нього взагалі не йти. Але я не хочу так просто здаватися.
- Тебе роздирають суперечливі почуття. У тебе дилема.
- Тату, порадь, що мені робити.

Намагаючись спочатку зрозуміти, цей батько перетворив трансакційну можливість на трансформаційну. Замість спілкуватися на поверховому рівні «зроби це, зроби те», він уможливив ситуацію, у якій він матиме трансформаційний вплив не лише на сина, а й на стосунки загалом. Відкинувши вбік власну біографію й по-справжньому спробувавши зрозуміти свою дитину, він заробив величезний бонус на свій рахунок у банку емоцій, допоміг своєму сину потроху розкритися й дістатися до кореня проблеми.

Тепер батько й син перебувають по один бік столу й розглядають проблему замість зайняти позиції на протилежних боках і дивитися один на одного. Син відкриває автобіографію батька й просить поради.

Та коли батько почне давати поради, він мусить бути чуйним до того, що говорить йому син. Поки реакція *логічна*, батько може ефективно ставити запитання й давати поради. Але щойно реакція стане емоційною, він повинен повернутися до емпатичного слухання.

- Ну, синку, є в мене кілька думок, які могли б тобі згодитися.
- Які?
- Наприклад, хтось міг би допомогти тобі з читанням. Може, у технічному коледжі є якісь додаткові заняття.
- Я вже запитував. На них треба ходити два вечори й цілий день у суботу. Це так багато часу забере!
- Відчувши, що в цій відповіді звучать *емоції*, батько знову вдався до емпатичного слухання.
- Це занадто.
- Крім того, тату, я пообіцяв шестикласникам, що буду їхнім тренером.
- Ти не хочеш їх підвести.
- Але скажу тобі, тату, якби я думав, що ті додаткові заняття мені допоможуть, то просиджував би там усі вечори. Нехай хтось інший тренує малих.
- Ти дуже хочеш, щоб тобі допомогли, проте сумніваєшся, що додаткові заняття щось змінять.
- А думаєш, змінять?

Тепер син більш відкритий і мислить *логічно*. Він знову відкриває автобіографію свого батька. Тепер у батька з'явилася ще одна можливість впливати й трансформувати.

Бувають випадки, коли для трансформації не потрібні сторонні поради. Часто, коли людям дають шанс розкритися, вони самі розплутують клубок своїх проблем і в процесі помічають очевидне рішення.

В інших випадках людям справді потрібна додаткова точка зору й допомога. Головне – по-справжньому бажати добра цій людині, слухати з емпатією, дозволити, щоб людина, не поспішаючи, у своєму темпі підійшла до проблеми та її розв'язання. Шар за шаром – ви наче чистите цибулину, щоб дістатися до м'якої серцевини.

Коли людям боляче й ви слухаєте зі щирим бажанням зрозуміти, то вас здивує, як швидко вони розкриються. Їм хочеться розкритися. Діти відчайдушно прагнуть розкритися, батькам навіть більше, ніж одноліткам. І вони розкриються, якщо відчують, що батьки їх люблять просто так і любитимуть попри все, а не осуджуватимуть і не висміюватимуть.

Якщо ви намагатиметеся по-справжньому зрозуміти, без лицемірства й підступів, то час від часу вас буквально приголомшуватиме чисте знання і розуміння, яке перетікатиме до вас від іншої людини. Для емпатії не завжди потрібні слова. Насправді слова іноді можуть навіть заважати. Це одна з важливих причин того, чому голі техніки в таких випадках безсилі. Цей тип розуміння недосяжний для техніки. Техніка лише перешкоджатиме йому.

Я розповів про навички емпатичного слухання, бо вміння – це важлива складова будь-якої звички. Мати навички потрібно. Але повторюю: навички не будуть ефективними, якщо не походять від *щирого бажання* зрозуміти. Люди терпіти не можуть, коли ними маніпулюють. Загалом, якщо ви маєте справу з близькими людьми, краще одразу чесно розказувати, які у вас наміри.

– Я прочитав книжку про слухання й емпатію та замислився над нашими з тобою стосунками. Я зрозумів, що не слухав тебе так, як слід було. Але я хочу це виправити. Мені важко. Іноді я можу зазнавати невдачі, але я старатимуся. Я дуже тебе люблю й хочу зрозуміти. Сподіваюся, ти мені допоможеш. – Утвердження ваших мотивів буде величезним бонусом на рахунок.

Але якщо ви не будете щирі, не раджу навіть пробувати. Людина може відкритися й стати вразливою, але потім це обернеться для вас бідою, якщо вона побачить, що насправді вам байдуже, ви не хочете слухати, а вона відкриє перед вами душу й так залякне від болю. Техніка – верхівка айсберга – має спиратися на масивну основу характеру, що під нею лежить.

Дехто може запротестувати: мовляв, емпатичне слухання забирає багато часу. На початку воно справді може зайняти трохи більше часу, але в перспективі збереже набагато більше. Якщо ви лікар і хочете призначити правильне лікування, то вашим найрезультативнішим вчинком буде поставити точний діагноз. Ви не можете сказати: «Я надто поспішаю. Не маю часу ставити діагноз. Просто прийміть ці ліки».

Пригадую, як одного разу писав у номері готелю на північному узбережжі Оаху, на Гаваях. Віяв лагідний вітерець, тому я відчинив два вікна – перед столом і збоку, щоб у номері стало трохи прохолодніше. Перед собою на великому столі я розклав паперові роздруківки, розділ за розділом.

Зненацька вітер підхопив мої папірці й розніс їх кімнатою. Я пам'ятаю відчайдушне відчуття втрати, коли папери більше не лежали в порядку, нумеровані сторінки теж розкидало, і я забігав кімнатою, щосили намагаючись їх упіймати. Та зрештою збагнув, що краще присвятити десять секунд тому, щоб зачинити одне вікно.

Для емпатичного слухання потрібен час, але його не можна й близько порівняти з тим, скільки часу вимагає виправляти непорозуміння, коли вже пройдено чималий шлях, переробляти зроблене, жити з невисловленими й нерозв'язаними проблемами, пожинати плоди того, що ми не дарували людям психологічного повітря.

Проникливий емпатичний слухач уміє швидко збагнути, що відбувається в душі в співрозмовника, і може продемонструвати таке схвалення, таке розуміння, що співрозмовники почуватимуться розкутіше й зможуть шар за шаром відкривати свою душу, поки не дійдуть до тієї м'якої серцевини, де криється проблема.

Люди хочуть, щоб їх розуміли. І байдуже, скільки часу треба цьому присвятити, цей час повернеться в стократ, якщо ви будете точно розуміти проблему й дістанете великий запас бонусів на рахунок в банку емоцій, а саме це й відбувається, коли людина відчуває, що її зрозуміли.

## Розуміння й сприйняття

Навчаючись по-справжньому уважно слухати людей, ви відкриєте для себе величезні розбіжності в сприйнятті. Ви також почнете брати до уваги вплив цих відмінностей у випадках, коли люди намагаються працювати разом у ситуаціях взаємозалежності.

Ви бачите молоду жінку, а я – стару даму. І ми обоє маємо рацію.

Можливо, ви дивитеся на світ крізь «окуляри» зацикленості на своєму шлюбному партнері, а я – крізь лінзи зосередженості на грошах і фінансових клопотах.

У вас може бути прописано сценарій ментальності достатку, а в мене – ментальності нестачі.

Можливо, ви підходите до проблем із позицій візуальної, інтуїтивної, цілісної парадигми правої півкулі мозку, а я можу більше користуватися лівою півкулею, бути послідовним, аналізувати й вербалізувати проблеми.

Наше сприйняття може кардинально різнитися. Ми роками жили з нашими парадигмами, думаючи, що це «факти» і сумніваючись у характері й розумових здібностях усіх, хто цих «фактів» не розумів.

І попри всі наші відмінності нам потрібно уживатися (у шлюбі, на роботі, у громадських проектах), щоб працювати з ресурсами й досягати результатів. Але як нам це робити? Як подолати обмеження нашого індивідуального сприйняття, щоб ми могли змістовно спілкуватися, разом давати раду проблемам і приходити до взаємовиграшних рішень?

Відповідь криється у ЗВИЧЦІ 5. Це перший етап у процесі «виграш/виграш». Навіть якщо (особливо якщо) інша людина не послуговується цією парадигмою, спочатку намагайтеся зрозуміти самі.

Цей принцип чудово допоміг одному керівнику, який поділився зі мною таким досвідом:

– Я працював із маленькою компанією, яка вела переговори щодо укладення контракту з великою державною банківською інституцією. Ця інституція викликала юристів із Сан-Франциско, переговорника з Огайо й президентів двох своїх великих банків, щоб створити переговорну команду з восьми осіб. Компанія, з якою я працював, вирішила піти на принцип «виграш/виграш або не домовлятися». Вони хотіли суттєво підвищити рівень обслуговування й оплати, але вимоги тієї великої фінансової інституції просто приголомшували їх.

Президент нашої компанії, який сидів на протилежному боці переговорного столу, сказав: «Ми б хотіли, щоб ви написали контракт таким, яким ви його бачите, аби ми були впевнені, що розуміємо ваші потреби. Ми на них належним чином відреагуємо. А тоді вже поговоримо про цінову політику».

Члени переговорної команди була вражені. Їх приємно здивувало, що є змога написати свій контракт. На це в них пішло три дні.

Коли всі разом сіли його обговорювати, президент нашої компанії сказав: «А тепер пере-свідчимося, що ми розуміємо ваші вимоги». І він узявся читати контракт, перефразовуючи його зміст, віддзеркалюючи почуття, аж поки не пересвідчився (і вони не пересвідчилися), що розуміє, що для них важливо. «Так. Правильно. Ні, це не зовсім те, що ми мали на увазі... так, ви все правильно розумієте».

Коли він чітко з'ясував їхню точку зору, то пояснив деякі нюанси зі свого погляду... і вони слухали. Вони були готові слухати. Їм не бракувало повітря. Переговори, які почалися в дуже формальній, мало не ворожій атмосфері, де між учасниками не було довіри, перетворилися на плідне середовище для синергії.

Наприкінці обговорень члени переговорної команди сказали:

«Ми хочемо з вами співпрацювати. Хочемо підписати цю угоду. Повідомте нам, якою буде ціна, і ми підпишемо».

## Потім чекай розуміння

Спочатку зрозумій сам, а *потім чекай розуміння*. Як зробити так, щоб тебе зрозуміли, – це друга половина ЗВИЧКИ 5. Вона так само важлива для досягнення рішень за зразком «виграш/виграш».

Вище ми дали визначення зрілості як балансу між сміливістю й розважливістю. Щоб намагатися зрозуміти, потрібна розважливість; щоб вимагати розуміння, потрібна сміливість. А «виграш/виграш» вимагає й того, й того у великій кількості. Тож у ситуаціях взаємозалежності для нас важливо й те, щоб нас зрозуміли.

Давні греки розробили чудову філософію, яку втілюють три слова, розставлені саме в такому порядку: *етос*, *патос* і *логос*. На мою думку, у цих трьох словах криється сутність намагань зрозуміти самому й зробити ефективну презентацію.

*Етос* – це ваша особиста надійність, віра, яку люди покладають на вашу цілісність і компетентність. Це довіра, яку ви викликаєте, ваш рахунок у банку емоцій. *Патос* – це емпатичний бік, почуття. Це означає, що ви налаштовані на емоційну хвилю співрозмовника. *Логос* – це логіка, інтелектуальний бік презентації.

Зверніть увагу на послідовність слів: етос, патос, логос – характер, стосунки, а потім логіка презентації. Це ще одна велика зміна парадигми. Більшість людей, коли роблять презентації, одразу переходять до логосу, логіки, лівої півкулі, їхніх ідей. Вони намагаються переконати людей у цінності цієї логіки, не взявши до уваги етосу й патосу. Один мій знайомий дуже переймався тим, що його шеф був, на його велике переконання, непродуктивним лідером.

– Чому він нічого не робить? – запитав він у мене. – Я з ним уже говорив, він усе розуміє, але так нічого й не робить.

– То зроби ефективну презентацію, – сказав я.

– Я робив.

– Що у твоєму розумінні ефективна презентація? Хто винен, коли продавець не продає, – покупець? «Ефективна» означає, що вона працює. Це означає баланс П/ПМ. Ти домігся тих змін, яких прагнув?

– Кажу ж тобі, він нічого не зробив. Не схотів слухати.

– То зроби *ефективну* презентацію. Ти маєш проїнятися його думками й почуттями. Маєш налаштуватися на його хвилю. Ти повинен довести свою точку зору просто й наочно, описати ту альтернативу, до якої він більше схиляється, краще, ніж це зробив би він сам. Але до цього потрібно готуватися. У тебе є бажання?

– Навіщо мені це? – запитав він.

– Інакше кажучи, ти хочеш, щоб він змінив свій стиль лідерства, а сам не хочеш змінити свого методу презентації?

– Мабуть, так.

– Ну, тоді, – знизав плечима я, – усміхнися й змирися.

– Я не можу змиритися. Це загрожує моїй чесності.

– Добре, тоді зроби ефективну презентацію. Це у твоєму *колі* впливу.

Але мій знайомий так нічого й не зробив. Йому не хотілося докладати надто великих зусиль.

Ще один знайомий, викладач університету, був готовий працювати. Одного дня він підійшов до мене й сказав:

– Стівене, я ніяк не можу отримати фінансування, потрібне мені для дослідження, бо воно трохи не вписується в поле основних наукових зацікавлень нашої кафедри.

Ми трохи поговорили про його ситуацію, і я висловив припущення, що він може зробити ефективну презентацію за допомогою етосу, патосу й логосу.

– Я знаю, що ви щиро хочете зробити свій внесок у науку і дослідження, яке ви прагнете провести, дасть чимало користі. Опишіть грантодавчій комісії альтернативи, до яких вони схильються, краще, ніж це зробили б вони самі. Покажіть, що ви добре їх розумієте. Потім ретельно поясніть логіку, яка стоїть за вашим проханням.

– Я спробую, – кивнув він.

– Хочете, спробуємо провести репетицію? – запропонував я.

Він був не проти, і ми в особах відіграли його презентацію.

Коли він постав перед грантодавчою комісією, то почав з того, що сказав:

– Дозвольте, я викладу вам своє розуміння ваших цілей і побоювань щодо цієї презентації та моїх рекомендацій.

Професор не поспішав, презентація протікала повільно, поетапно. Він продемонстрував глибоке розуміння й повагу до поглядів комісії. Посеред презентації старший професор повернувся до колеги, кивнув, повернувся знову до доповідача й сказав:

– Ми дамо вам гроші.

Уміння представити свої ідеї чітко, детально, наочно і, що найважливіше, контекстуально (у контексті вашого глибокого розуміння парадигм і побоювань співрозмовників) суттєво підвищує рівень довіри до ваших ідей.

Ви не зациклені «на своєму», не штовхаєте красномовних «спічів» з імпровізованої трибуни. Ви по-справжньому розумієте. А матеріал презентації може відрізнятись від того, що ви собі запланували раніше, бо, намагаючись зрозуміти, ви відкрили для себе щось нове.

**ЗВИЧКА 5** підносить вас до більшої точності, більшої чесності в презентаціях. І люди це відчують. Вони відчують, що ви презентуєте ідеї, у які справді вірите, не оминаючи увагою жодних відомих фактів і міркувань, а це на користь усім.

## Сам на сам

**ЗВИЧКА 5** дієва, бо вона лежить точнісінько в центрі вашого *кола впливу*. Багато факторів у взаємозалежній реальності перебувають у вашому *колі турбот* – наприклад, проблеми, розбіжності в думках, обставини, поведінка інших людей. І якщо ви кинете всі свої сили на них, то швидко виснажитесь й майже не досягнете позитивних результатів.

Але ви можете намагатися спершу зрозуміти людей. Це те, що вам під силу контролювати. І якщо ви це робитимете, зосереджуючись у своєму *колі впливу*, то зможете по-справжньому глибоко розуміти людей. У вас буде точна інформація для роботи, ви швидко діставатиметеся до суті справи, поповнюватимете свої рахунки в банку емоцій і даватимете людям психологічне повітря, якого вони потребують, щоб ви могли ефективно працювати разом.

Це метод «зсередины назовні». Якщо ви його практикуватимете, то побачите, що станеться з вашим *колом впливу*. Як людина, що справді слухає, ви станете піддаватися впливу. А піддаватися впливу – це ключ до власної впливовості, впливу на інших. Ваше коло почне розширюватися. Ви збільшите свої можливості впливати на багато речей у своєму колі впливу.

І побачите, що відбуватиметься з вами. Що глибше ви розумітимете інших людей, що більше ви їх цінуватимете, то більшою буде ваша трепетна повага до них. Торкнутися душі іншої людини – усе одно що ступати по святій землі.

**ЗВИЧКА 5** – це те, у чому ви можете попрактикуватися просто зараз. Наступного разу, коли будете з кимось спілкуватися, забудьте про свою біографію й по-справжньому постарай-

теся зрозуміти. Ви можете слухати з емпатією, навіть коли люди не хочуть відверто говорити про свої проблеми. Ви можете відчути, що в них на душі, їхній біль і сказати: «Здається, тобі сьогодні сумно». Людина може нічого не відповісти. Це нормально. Ви виказали їй своє розуміння й повагу.

Не напосідайтеся. Будьте терплячі, майте повагу. Люди не мусять відкриватися словесно, поки ви не виявите емпатію. Ви можете повсякчас емпатично дослухатися до їхньої поведінки. Ви можете бути проникливими, чутливими, обізнаними та за потреби виходити за межі своєї біографії.

А якщо будете надзвичайно проактивними, то зможете користуватися можливостями профілактичної діяльності. Щоб намагатися зрозуміти першим, не потрібно чекати, поки у вашого сина або доньки виникнуть проблеми в школі чи у вас відбудуться наступні ділові переговори.

Проводьте час із дітьми сам на сам. Слухайте їх, розумійте їх. Їхніми очима подивіться на свій дім, на шкільне життя, на завдання й проблеми, які перед ними стоять. Поповнюйте рахунок у банку емоцій. Даруйте їм підтримку.

Частіше ходіть кудись із дружиною (чоловіком). Вечеряйте разом і робіть щось приємне для обох. Слухайте одне одного, намагайтеся зрозуміти. Дивіться на життя очима чоловіка чи дружини.

Годин, які я щодня проводжу із Сандрою, я не проміняю ні на що. Ми не лише намагаємося зрозуміти одне одного, а й доволі часто практикуємося в розвитку навичок емпатичного слухання, які допомагатимуть нам спілкуватися з дітьми.

Ми розповідаємо одне одному, якою бачимо ту чи іншу ситуацію, і розігруємо в ролях найбільш ефективні підходи до складних міжособистісних сімейних проблем.

Я можу зіграти нашого сина чи дочку, які просять про особливий привілей, хоча самі не виконали простого хатнього обов'язку, а Сандра грає саму себе.

Ми провадимо діалог і намагаємося візуалізувати ситуацію в усіх деталях, щоб навчитися бути послідовними в моделюванні й прищеплюванні правильних принципів нашим дітям. Іноді найкорисніші рольові ігри відбуваються, коли ми наново проходимо важку, стресову ситуацію, що виникала в минулому і в якій хтось із нас «не впорався».

Час, який ви приділяєте тому, щоб добре зрозуміти близьких вам людей, дає величезні дивіденди у формі відкритого спілкування. Багато проблем, що псуєть життя людям у сім'ях і шлюбів, просто не встигає розростатися. Спілкування стає таким відкритим, що потенційні неприємності можна знищити в зародку. А на рахунок у банку емоцій лягає великий запас довіри, з яким можна не боятися можливих проблем у майбутньому.

У бізнесі ви можете час від часу призначати зустрічі сам на сам зі своїми працівниками. Слухайте їх, розумійте їх. Запровадьте систему обліку людських ресурсів чи зацікавлених сторін, щоб отримувати чесні й точні відгуки про роботу компанії на всіх рівнях: від замовників, постачальників і працівників. Приділяйте людській складовій бізнесу не менше уваги, ніж фінансовій і технічній. З правильним підходом до людських ресурсів підприємства на всіх рівнях ви заощадите величезну кількість часу, зусиль і грошей. Коли ви слухаєте, то дізнаєтеся щось нове. А також даруєте людям, які працюють на вас і з вами, ковток свіжого повітря – психологічну підтримку. Вони відчуватимуть до вас лояльність, яка виходитиме далеко за межі стандартних фізичних вимог роботи «з восьмої до п'ятої».

Намагайтеся спершу зрозуміти людину самі. Перш ніж обговорювати проблеми, перш ніж оцінювати й приписувати ліки, перш ніж представляти свої ідеї – постарайтеся зрозуміти. Це могутня звичка ефективної взаємозалежності.

Коли ми по-справжньому глибоко розуміємо одне одного, то відчиняємо двері для креативних рішень і *третьої альтернативи*.

Наші відмінності більше не чинять перепон у спілкуванні й поступі, навпаки – вони стають стартовим майданчиком для синергії.

### **Поради щодо застосування**

1. Оберіть стосунки, у яких ліміт вашого кредиту в банку емоцій перевищено. Спробуйте зрозуміти людину й опишіть ситуацію на папері з погляду тієї іншої людини. Коли ви спілкуватиметеся наступного разу, слухайте людину, щоб зрозуміти, і порівняйте те, що ви чуєте, з тим, що записали. Наскільки ваші припущення відповідають дійсності? Чи справді ви розумієте погляди цієї людини?

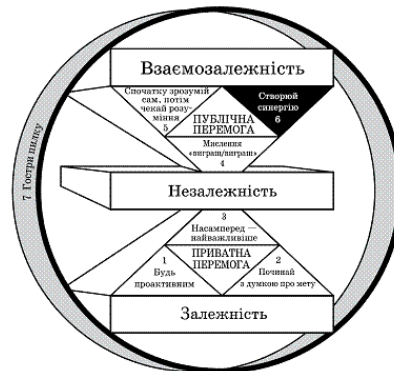
2. Розкажіть про емпатію близькій людині. Скажіть їй, що хочете навчитися по-справжньому слухати людей, і попросіть через тиждень описати свої враження. Як ви впоралися із завданням? Що відчувала при цьому інша людина?

3. Наступного разу, коли у вас з'явиться можливість поспостерігати, як спілкуються між собою люди, затуліть вуха руками й просто дивіться. Які емоції, що їх не передають слова, виринають на поверхню?

4. Наступного разу, коли зловите себе на недоречній біографічній реакції (зондування, оцінювання, поради й тлумачення), отримайте бонус на рахунок – визнайте свою неправоту й перепросіть. (*«Вибач, я збагнув (збагнула), що не намагаюся зрозуміти. Може, почнемо спочатку?»*)

5. Наступну свою презентацію побудуйте на емпатії. Опишіть точку зору людей, перед якими виступаєте, не гірше чи краще, ніж це могли б зробити вони, потім спробуйте здобути розуміння своїх ідей у їхній системі координат.

## Звичка 6 Створюй синергію



### Принципи творчої співпраці

*За дороговказ я беру собі надію святого: єдність у життєво важливому, різноманіття в просто важливому, щедрість в усьому.*  
**Інавгураційна промова президента Джорджа Буша**

Коли сера Вінстона Черчіля покликали очолити війсьну кампанію Великої Британії, він зауважив, що все життя готувало його до цієї миті. Так само застосування всіх інших звичок готує нас до звички синергії.

За умови правильного розуміння синергія – це найвища форма діяльності в усіх сферах життя, істинна перевірка й маніфестація всіх інших звичок, разом узятих.

У найвищих формах синергії чотири унікальні дари людини, мотиви «виграш/виграш» і навички емпатичної комунікації зосереджено на подоланні найбільших труднощів у житті. І результати дивовижні. Ми створюємо нові альтернативи – те, чого раніше в нас не було.

Синергія – це сутність лідерства, орієнтованого на принципи. Це квінтесенція зосередженого на принципах виховання дітей. Вона каталізує, об'єднує й вивільняє в людях найбільшу силу. Усі звички, про які ми досі говорили, готують нас до творення дива синергії.

Що таке синергія? Кажучи простими словами, це означає, що ціле є більшим за суму його частин. Це означає, що зв'язки частин між собою – це сама по собі ціла частина. І не просто частина, а найбільш каталітична, найбільш підсилювальна, найбільш об'єднавча й цікава частина.

Творчий процес – це також та частина, котра найбільше лякає, бо ви ніколи не знаєте, у якому напрямку він піде і що може статися. Ви не знаєте, які нові небезпеки й труднощі чекають на вас. Щоб узятися за якусь справу, відчуваючи дух пригод, дух відкриттів, дух творчості, потрібна неабияка впевненість у собі й своїх силах. Поза сумнівом, вам доведеться покинути зону комфорту базового табору й ступити на цілковито нову й непізнану територію. Ви станете першопрохідцем, слідопитом. Ви відкриватимете нові можливості, нові території, нові континенти, щоб за вами могли йти інші.

Синергія є всюди в природі. Якщо ви посадите поряд дві рослини, їхнє коріння сплететься й поліпшить якість ґрунту, щоб обидві рослини могли рости краще, ніж поодиночі. Якщо

ви з'єднаєте дві дерев'яні дошки, то разом вони витримають набагато більшу вагу, ніж кожна з них окремо. Ціле більше, ніж сума його частин. Один плюс один дорівнює трьом і більше.

Завдання полягає в тому, щоб застосувати принципи творчої співпраці, яких ми вчимося в природі, у соціальних взаєминах. Багато можливостей спостерігати синергію й практикуватися в ній дає сімейне життя.

Сам спосіб, у який чоловік і жінка приводять на світ дитину, є синергійним. Сутність синергії полягає в тому, щоб цінувати відмінності – поважати їх, будувати на сильних сторонах, компенсувати слабкі.

Безперечно, ми цінуємо фізичні відмінності між мужчинами й жінками, чоловіками й дружинами. Але як щодо соціальних, розумових та емоційних відмінностей? Чи не можна їх використати для створення нових, цікавих форм життя – середовища, у якому кожна людина може цілковито реалізувати себе, де плекають самоповагу й високу самооцінку, де для кожного є можливості дорости до незалежності, а потім поступово набути достатньої зрілості для взаємозалежності? Чи не може синергія створити новий сценарій для наступного покоління, більш скерованого на служіння й пожертви та менш схильного дбати лише про свої інтереси, змагатися, відстоювати власний егоїзм, покоління, більш відкритого, довірливого, готового віддавати та менш протекціоністського й політичного, краще здатного любити, дбати й менш зацикленого на володінні та осуді?

## Синергійне спілкування

Коли ви спілкуєтеся синергійно, ви просто відкриваєте свій розум, душу й емоції новим можливостям, новим альтернативам, новим варіантам. На перший погляд може видатися, що ви відкидаєте ЗВИЧКУ 2 («починати з думкою про мету»), проте насправді ви робите геть протилежне – ви її застосовуєте. Вступаючи в синергійне спілкування, ви не знаєте напевне, як усе складеться і яким буде завершення, але ви справді маєте відчуття радості, упевненості й пригоди, відчуття, що все має бути набагато краще, ніж було до того. Саме це й буде тим завершенням, до якого ви прагнете.

Ви починаєте з переконанням, що всі учасники процесу зможуть інтуїтивно осягнути суть речей і що радість від взаємного пізнання та прозріння дасть рушійну силу для подальших прозрінь, навчання й зростання.

Насправді в сімейному житті та інших взаємозв'язках багато людей не відчули навіть помірної синергії. Їм нав'язали сценарій захисного й протекційного спілкування або ж привчили вірити, що життю та іншим людям не можна довіряти. У результаті вони не відкриті до ЗВИЧКИ 6 і цих принципів.

Це одна з найбільших трагедій і втрат у житті, бо такий великий потенціал залишається невикористаним – цілковито нерозвиненим і без жодного застосування. «Неефективні» люди день у день живуть із нерозкритим потенціалом. Синергію вони переживають лише в незначних, другорядних випадках.

Можливо, у цих людей є спогади про пережиті незвичні творчі миттєвості (наприклад, у спорті), коли вони певний час відчували справжній командний дух. А можливо, вони потрапляли в надзвичайну ситуацію, у якій діяли спільно й напрочуд злагоджено, відкинувши власне его й гордість, щоб урятувати комусь життя чи знайти вихід із кризового становища.

Багатьом такі події видаються надзвичайними, майже не властивими життю, навіть дивовижними. Проте це не так. У житті людей вони можуть відбуватися регулярно, послідовно, мало не щодня. Але для цього особистості потрібні надзвичайна впевненість, відкритість і жага до пригод.

Здебільшого творчі задуми дещо непередбачувані. Часто вони видаються непевними, довірливими, заснованими на методі проб і помилок. І ті люди, які погано переносять невизна-

ченість та не мають упевненості, яка б ґрунтувалася на чесному дотриманні принципів і власної системи цінностей, неохоче беруть участь у творчих ініціативах, бо почуваються незатишно. Надто велика в них потреба в структурованості, певності й передбачуваності.

## Синергія в навчальній аудиторії

Як викладач, я переконався, що багато визначних навчальних курсів баланують на межі хаосу. Синергія – це перевірка того, чи справді викладачі й студенти повністю приймають принцип, за яким ціле є більшим за суму його частин.

Іноді буває так, що ні викладач, ні студенти не знають, куди їх заведе хід заняття. На початку існує безпечне середовище, у якому люди можуть відкрито навчатися й ділитися своїми ідеями. Та потім починається «мозковий штурм», під час якого дух оцінювання підкорюється творчому духу, уяві й інтелектуальним зв'язкам. А далі відбувається дивовижне. Уся аудиторія трансформується під впливом радості від нового поштовху, нової ідеї, нового напрямку, який важко визначити, проте люди, присутні в аудиторії, відчувають його майже на дотик.

Синергія – це наче колективна угода між членами групи про те, щоб відкинути старі сценарії й узятися писати нові.

Ніколи не забуду одного університетського курсу з філософії та стилю лідерства, який я читав. Минуло вже три тижні семестру, і от якось посеред презентації один зі студентів поділився з нами особистим досвідом, який вражав своєю емоційністю й проникливістю. В аудиторії запанувала атмосфера глибокої пошани – пошани до людини, яка наважилася відкритися перед усіма.

Ця атмосфера стала плідним ґрунтом для синергії творчого поривання. Слідом за першим студентом ініціативу підхопили інші. Вони ділилися своїм досвідом, відкриттями й сумнівами щодо власного життя. Атмосфера довіри й захищеності спонукала їх стати напрочуд відкритими. Замість презентувати своє домашнє завдання, вони всотували думки й відкриття інших, таким чином переписуючи сценарій заняття наново.

Я теж втягнувся в цей процес. Він здавався мені таким магічним і творчим, він загіпнотизував мене. І мало-помалу я відчув, що потреба дотримуватися плану заняття зникає, а натомість з'являється відчуття цілковито нових можливостей. І то був не просто політ фантазії: я відчував зрілість, стабільність і реальну цінність, які мали значну перевагу над старою структурою й планом занять.

Ми облишили стару методичку, куплені підручники й плани презентацій та поставили перед собою нові цілі, проекти й завдання. Ми так раділи з того, що відбувалося, що приблизно через три тижні всі відчували нездоланну потребу поділитися новонабутими знаннями з іншими людьми.

Ми вирішили написати книжку, яка б містила знахідки й відкриття на тему нашого семінару – принципи лідерства. Завдання змінилися, студенти взяли собі нові проекти, сформували нові команди. Вони працювали старанніше, ніж цього можна було б чекати за початкової структури занять, і мотиви в них були цілковито інакшими.

З цього досвіду постала унікальна, згуртована й синергійна культура, яка не закінчилася разом із семестром. Ще багато років по тому випускники тієї групи збиралися разом. Навіть нині, через багато років, ми розмовляємо про це, коли бачимося, і часто намагаємося описати словами, що тоді сталося й чому.

Дуже цікавим було те, що минуло так мало часу, щоб встановилася повна довіра й стала така синергія. Думаю, цим слід завдячити тому, що студенти були порівняно зрілі. То був останній семестр їхнього випускного курсу, і вони, на мою думку, хотіли чогось більшого, ніж

звичайний хороший університетський курс. Вони прагнули чогось нового й цікавого, створити щось справді значуще. Для них то була ідея, «час якої настав».

До того ж між студентами групи була взаємна симпатія. Я відчував, що переживати синергію важливіше, ніж говорити про неї, що створювати щось нове означає більше, ніж просто читати старі підручники.

Також я, як і багато людей (на моє переконання), зазнавав таких миттєвостей, що були майже синергійними, що балансували на краю хаосу і з певних причин опустилися в нього. На жаль, ті люди, що обпікаються в таких випадках, часто оцінюють нові подібні можливості з позиції провалу. Вони захищаються від нових вражень і позбавляють себе можливості зазнати синергії.

Вони схожі на адміністраторів, які встановлюють нові правила й норми, засновані на поганому поводженні кількох людей в організації, обмежуючи таким чином багатьом свободу і творчі можливості; чи на партнерів у бізнесі, які уявляють собі найгірший сценарій розвитку подій з усіх можливих, а потім прописують його юридичною мовою, вбиваючи дух творчості, підприємництва й можливостей досягнення синергії.

Згадуючи безліч консультацій і тренінгів для керівного складу, я можу сказати, що основні, найяскравіші моменти завжди були синергійними. Зазвичай на початку наставала мить, коли нам потрібно було продемонструвати неабияку сміливість, щоб виявити себе справжніх, подивитися в очі правді про індивіда, організацію чи сім'ю, яку треба було висловити, поєднавши велику сміливість і щирю любов. Тоді решта учасників ставали менш скутими, більш відкритими й чесними, і так починався процес синергійної комунікації. Він потроху ставав більш творчим і закінчувався знахідками та планами, яких раніше ніхто й не очікував.

Як навчав Карл Роджерс, «найособистіше – завжди найзагальніше». Що більше ви проявлятимете себе справжніх, що щиріше висловлюватимете себе, особливо стосовно особистого досвіду й навіть сумнівів у власних силах, то краще люди зможуть налагоджувати з вами особистий контакт і вільно виражати себе. Таке саморозкриття живиться від духу іншої людини, і вступає у свої права щира творча емпатія, ведучи до нових відкриттів, породжуючи відчуття радості й пригод, яке підтримує сам процес.

Після цього люди починають спілкуватися мало не натяками, іноді уривчастими фразами, але дуже добре розуміють одне одного. Відкриваються для обдумування цілі нові світи прозрінь, свіжих перспектив, альтернатив, нових парадигм, що гарантують нові можливості. І хоч іноді ці ідеї залишаються висіти в повітрі, найчастіше їх доводять до логічного завершення, практичного й корисного водночас.

## Синергія в бізнесі

Один особливо значущий досвід синергії я мав, коли працював із колегами над задумом корпоративної програмної заяви для нашої компанії. Працівники гуртом піднялися високо в гори, і серед величних краєвидів ми взяли за чернетку програмної заяви (деякі з нас вважали, що вона буде просто відмінною).

Попервах спілкування було стриманим, обережним і передбачуваним. Та потім, коли ми взялися обговорювати різні альтернативи, можливості й шанси, люди відкрилися, невимушено спілкувалися й просто думали вголос. Завдання написати програмну заяву переросло в колективну гру у вільні асоціації, спонтанне висловлення ідей. Люди виявляли щирю емпатію та сміливість, і так ми перейшли від взаємоповаги й розуміння до творчого синергійного спілкування.

Це відчували всі. Переживання були дуже радісні. Мало-помалу ми перейшли до завдання оформити зріле колективне бачення нашої місії словами, кожне з яких мало б особливе й вагомe значення для кожного учасника.

Корпоративне кредо, яке постало в результаті, проголошує:

*Наше завдання – дати людям та організаціям змогу суттєво збільшити виробничі можливості, щоб досягнути вартісних цілей, шляхом розуміння й втілення в життя ціннісно-орієнтованого лідерства.*

Синергійний процес, який привів нас до створення цієї програмної заяви, закарбував її в душі й свідомості кожного присутнього, і вона слугувала нам системою координат для прагнення до наших цілей і відмови від неважливого.

Ще одна синергія високого рівня сталася, коли я прийняв запрошення бути модератором дискусії й консультантом на щорічному організаційному засіданні у великій страховій компанії. За кілька місяців до того я зустрівся з комітетом, відповідальним за проведення дводенних зборів, на яких мали бути присутні всі топ-менеджери. Мені розповіли, що традиційно все відбувалося так: за допомогою анкет та опитувань визначали чотири-п'ять суттєвих проблем, і керівники пропонували альтернативні методи їх розв'язання. Усі минулі збори проходили в атмосфері взаємоповаги й обміну досвідом, час від часу траплялися егоїстичні суперечки в дусі «виграш/програш». Ці засідання завжди були передбачуваними, зовсім не творчими й нудними.

Коли я перед членами комітету торкнувся теми могутності синергії, вони відчули її потенціал. Потім, хоч і з побоюваннями, та все ж погодилися змінити сценарій. Вони попросили окремих топ-менеджерів підготувати анонімні детальні звіти про кожне з пріоритетних завдань, а потім попросили всіх керівників заздалегідь прочитати ці документи, щоб зрозуміти завдання й різні погляди на них. На засідання вони мали бути прийті, готові більше слухати, ніж доповідати, готові до творчості й синергії, а не до оборони й захисту.

Половину першого дня засідання ми присвятили засвоєнню й застосуванню на практиці ЗВИЧОК 4, 5 і 6. Решта часу минула у творчій синергії.

То був неймовірний вибух творчої енергії. Нудьга поступилася місцем приємному хвилюванню й цікавості. Люди відкрилися чужому впливу й генерували нові знахідки та ідеї. До кінця засідань постала цілковито нова концепція природи центральної компанії. Пропозиції у формі звітів стали непотрібними. Відмінності було оцінено, і люди зуміли вийти за їхні межі. Почало формуватися нове спільне бачення.

Щойно люди зазнають справжньої синергії, це змінює їх назавжди. Вони знають, що існує можливість і в майбутньому пережити такі пригоди, які розширять межі розуміння.

Часто люди намагаються повторити певний досвід синергії, але це мало кому вдається. Утім, можна відтворити мету, що лежала в основі творчої роботи. Як каже східна мудрість: «Не треба імітувати вчителів, треба шукати те, що шукали вони». Так само й ми не імітуємо творчу синергію, якої зазнали в минулому, а прагнемо до нових синергійних вражень, що їх дають нам нові, інакші й часом вищі цілі.

## **Синергія та спілкування**

Синергія – це цікаво. Творчість – це цікаво. Відкритість і спілкування здатні піднести нас до феноменальних висот. Можливості по-справжньому суттєвих здобутків, великого вдосконалення такі реальні, що вони варті того ризику, який таїть у собі справжня відкритість.

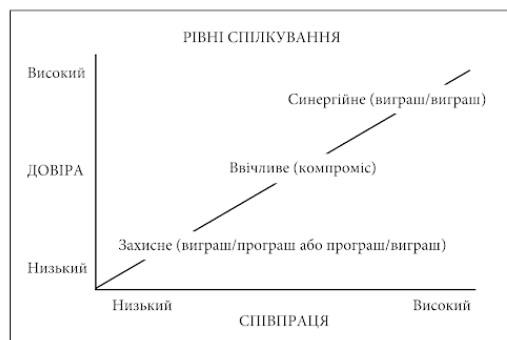
Після Другої світової війни Сполучені Штати доручили Девіду Лілієнталью очолити новостворену комісію з атомної енергетики. Лілієнталь привів із собою групу дуже впливових людей (знаменитостей у своїх сферах), які жили за власними системами поглядів. Надзвичайно розмаїта група особистостей мала вкрай насичений порядок денний, і їм кортіло швидше взятися до його реалізації. Крім того, на них насаждала преса.

Проте Лілієнталь почав із того, що кілька тижнів присвятив створенню великого рахунку в банку емоцій. Він попросив людей познайомитися ближче – дізнатися, у кого які зацікавлення, сподівання, цілі, турботи, походження, системи цінностей, парадигми. Він сприяв розвитку взаємин, які тісно згуртовують людей, чим збував лавину критики, бо витрачений на це час вважали «нерезультативним».

Але в підсумку всі в групі стали дуже згуртованими, дуже відкритими одне з одним, дуже багатими на творчі ідеї та готовими створювати синергію. Повага між членами комісії була такою великою, що в разі незгод ніхто не вдавався до суперечок і захисту – усі намагалися щиро зрозуміти одне одного. Передумова була така:

«Якщо людина з твоїм інтелектом, компетентністю й відповідальністю не погоджується зі мною, отже, у твоїй незгоді є щось таке, чого я не розумію, і я мушу це збагнути. У тебе своє бачення, своя система координат, яку я маю прийняти». В умовах спілкування з відкритим заборолом народилася незвичайна культура.

На графіку нижче показано, як тісно довіра пов'язана з різними рівнями спілкування.



Найнижчий рівень спілкування, що його породжують ситуації, у яких між учасниками процесу немає довіри, характеризується захисною, оборонною поведінкою й у багатьох випадках – сухою, формальною мовою, у якій усе проговорено й уточнено на випадок, якщо щось піде не так. Таке спілкування призводить лише до сценаріїв «виграш/програш» або «програш/виграш». Воно неефективне (немає балансу П/ПМ) і дає додаткові причини оборонятися й захищати свої позиції.

Середній рівень – це ввічливе спілкування. Це той взірець, за яким спілкуються доволі зрілі люди. Вони поважають одне одного, але хочуть уникнути будь-яких неприємних сутичок, тому спілкуються чемно, проте без емпатії. На рівні інтелекту вони можуть зрозуміти одне одного, але не вникають по-справжньому в парадигми й передумови, що лежать в основі їхніх власних позицій, і не відкриваються новим можливостям.

Ввічливе спілкування працює в незалежних ситуаціях і навіть у деяких взаємозалежних, однак творчі можливості при цьому лишаються закритими. У взаємозалежних ситуаціях зазвичай досягають компромісу. Компроміс означає, що  $1 + 1 = 1\frac{1}{2}$ . І вашим, і нашим. Спілкування в жодному разі не має захисного, злого чи маніпулятивного забарвлення, воно чесне, щире й чемне. Але водночас у ньому бракує творчості й синергії. Воно продукує найнижчу форму парадигми «виграш/виграш».

Синергія ж означає, що  $1 + 1$  може дорівнювати 8, 16 і навіть 1600. Синергійна позиція великої довіри продукує рішення, що будуть кращими за будь-які запропоновані на початку, і всі сторони свідомі цього. Поза тим вони щиро насолоджуються творчим процесом. Формується міні-культура, яка сама себе живить і підтримує. Хоч вона й нетривала, та баланс П/ПМ тут наявний.

За деяких обставин досягти синергії неможливо, а рішення «не домовлятися» – нежиттєздатне. Та навіть у таких ситуаціях дух щирого прагнення завжди приводить до ефективнішого компромісу.

## Пошук третьої альтернативи

Щоб краще розуміти, як наш рівень спілкування впливає на ефективність в умовах взаємозалежності, уявіть собі такий сценарій.

Узявши влітку відпустку, чоловік хоче повезти свою сім'ю на озеро, щоб поставити на березі намети й ловити рибу. Для нього це важлива подія, він планував її цілий рік. Він забронював котедж на озері й домовився про оренду човна. Його синам дуже кортить поїхати.

Однак дружина хоче скористатися відпусткою, щоб навідати свою хвору маму, яка живе за чотириста кілометрів від них. Їм нечасто випадає нагода побачитись, і для дружини це важливо.

Ці розбіжності в бажаннях можуть спричинити велику сварку.

– Усе вирішено. Хлопці в захваті. Ми їдемо на риболовлю, – каже чоловік.

– Але я не знаю, скільки мамі залишилося жити, і хочу бути поряд із нею, – відповідає жінка. – Це наша єдина нагода її навідати, інакше можемо не встигнути.

– Ми цілий рік чекали цього тижня канікул. Хлопці будуть дуже нещасні, якщо їм доведеться весь тиждень простирчати в бабусі. Вони всіх доведуть до сказу. До того ж твоя мати не при смерті. І про неї може подбати твоя сестра, вона ж там недалеко живе.

– Вона й моя мати. Я хочу поїхати до неї.

– Ти можеш їй щовечора телефонувати. А поїдемо ми до неї на Різдво, забула?

– До Різдва ще п'ять місяців. Я не знаю, чи вона доживе. До того ж я їй потрібна, вона хоче мене бачити.

– Про неї добре дбають. А нам із хлопцями ти теж потрібна.

– Моя мама важливіша за риболовлю.

– Сини й чоловік важливіші за матір.

У цій суперечці вони можуть прийти до якогось компромісного рішення. Можливо, вони розділяться: він повезе дітей на озеро ловити рибу, а вона навідає матір. І обоє почуватимуться винними й нещасними. Хлопці це відчуватимуть, і втіха від канікул пропаде.

Або чоловік поступиться дружині, проте неохоче. І свідомо чи несвідомо дозволить справдитися очікуванням, які сам виголосив: їхній тиждень разом буде нещасливим.

Дружина може поступитися чоловікові, але замкнеться в собі й надто гостро сприйматиме нові повідомлення про погіршення стану здоров'я матері. Якщо хвороба тієї призведе до смерті, чоловік ніколи собі цього не пробачить, і дружина йому теж.

Хоч би якого компромісу вони досягли, на наступні роки він стане джерелом докорів у бездушності, байдужості через невдале рішення. На довгий час він внесе розбрат у сім'ю й може навіть розділити її на два ворожі табори. Через низку подібних інцидентів розпалося чимало шлюбів, стосунки в яких колись були прекрасними, ніжними, спонтанними й сповненими любові.

Чоловік і дружина по-різному дивляться на ситуацію. І ця розбіжність їх розділяє, розводить у протилежні боки, клином входить у стосунки. Але на вищому рівні спілкування вона може їх ще більше зблизити. Якби вони культивували звички ефективної взаємозалежності,

то підходили б до розбіжностей у поглядах із цілковито інакшої парадигми. Їхнє спілкування відбувалося б на найвищому рівні.

Оскільки в них є великий рахунок у банку емоцій, вони довіряють одне одному як подружжя й спілкуються відкрито. А мислення «виграш/виграш» допомагає їм вірити в третю альтернативу – рішення, вигідне для обох і краще, ніж кожен із них може придумати поодиноці. Оскільки вони слухають з емпатією й намагаються спершу зрозуміти самі, то мають вичерпне уявлення про цінності й турботи, які слід брати до уваги, приймаючи рішення.

Поєднання цих компонентів: великого рахунку в банку емоцій, мислення «виграш/виграш» і намагання спочатку зрозуміти, – створює ідеальне середовище для синергії.

У буддизмі це називається «серединним шляхом». «Серединний» у цьому сенсі не означає «компромісний». Це означає «вищий», як вершина трикутника.

Шукаючи «серединного» (вищого) шляху, чоловік і дружина розуміють, що їхня любов, їхні стосунки – частина синергії.

Чоловік по-справжньому, до глибини душі розуміє занепокоєність дружини, її потребу побачити матір. Він розуміє, чому вона хоче допомогти сестрі, яка взяла на себе турботу про маму. Він розуміє, що вони справді не знають, чи довго їй ще лишилося жити і що мати дружини, безперечно, важливіша за риболовлю.

А дружина розуміє чоловікове бажання відпочити сім'єю й подарувати хлопцям незабутні враження. Вона усвідомлює, що вони вклали гроші в навчання й спорядження для риболовлі, і відчуває, наскільки важливі ті приємні спогади, що залишаться після відпустки.

Тому вони поєднують бажання. Вони перебувають не на протилежних боках проблеми, вони разом, на одному боці дивляться на проблему, розуміють потреби й стараються знайти *третю альтернативу*, яка задовольнить обох.

– Протягом найближчого місяця ми могли б знайти час, щоб ти навідала матір, – пропонує він. – Я можу взяти на себе хатні клопоти на вихідні й попросити когось допомогти на початку тижня, щоб ти могла поїхати. Я знаю, для тебе це важливо. Або ми могли б обрати місце для наметів і риболовлі поближче до твоєї матері. Там буде не так гарно, як на озерах, але ми ж дихатимемо свіжим повітрям, відпочиватимемо й рибалитимемо. І хлопці не дертимуться на стіну. Можемо навіть запросити двоюрідних братів, сестер, тіток і дядьків, теж буде добре.

Вони синергійно спілкуються доти, доки не прийдуть до якогось одного рішення, яке задовольнить їх обох. Це краще, ніж рішення, які вони пропонували на початку. Це краще, ніж компроміс. Це синергійне рішення, що підсилює П і ПМ.

Замість трансакції відбувається трансформація. Вони обоє отримують те, що справді хочуть, і в процесі зміцнюють свої стосунки.

## Негативна синергія

Пошук *третьої альтернативи* – це велика зміна парадигми, відхід від дихотомічного («або/або») мислення. Але різниця в результатах величезна!

Скільки негативної енергії зазвичай витрачається, коли люди намагаються розв'язати проблеми чи приймати рішення у взаємозалежній реальності? Скільки часу вони марнують на обсмоктування чужих вад, політиканство, суперництво, міжособистісні конфлікти, захист власних тилів, плетіння інтриг і критику? Це те саме, що вести машину, натискаючи одночасно на газ і гальмо!

А замість того, щоб зняти ногу з гальма, багато хто ще сильніше тисне на газ. Вони намагаються застосувати більше тиску, красномовством і логікою зміцнити своє становище.

Проблема полягає в тому, що надзвичайно залежні люди намагаються досягти успіху у взаємозалежній реальності. Вони або залежні, або позичають силу у свого владного стано-

вища і прагнуть реалізувати сценарій «виграш/програш», або вони залежать від того, щоб інші їх любили, і живуть за парадигмою «програш/виграш». Вони можуть говорити за технікою «виграш/виграш», але слухати насправді не хочуть – вони хочуть маніпулювати. А в такому середовищі синергія не розвивається.

Невпевнені люди вважають, що вся реальність повинна підкорюватися їхнім парадигмам. У них велика потреба клонувати інших, різьбити їх за власним шаблоном. Вони не розуміють, що, власне, сила стосунків і полягає в тому, щоб мати іншу точку зору. Однаковість – це не відкритість, одноманітність – не єдність. Єдність – це доповнюваність, а не однаковість. Однаковість не творча... і нудна. Квінтесенція синергії в тому, щоб цінувати розбіжності.

На моє переконання, ключ до міжособистісної синергії лежить у синергії внутрішньоособистісній, тобто синергії всередині нас самих. Осердя внутрішньоособистісної синергії втілюють принципи перших трьох звичок, які дають внутрішню певність, що допомагає впоратися з ризиками відкритості й незахищеності. Засвоюючи ці принципи, ми розвиваємо ментальність достатку («виграш/виграш») і по-справжньому розвиваємо в собі ЗВИЧКУ 5.

Один із надзвичайно практичних результатів орієнтованості людини на принципи – вона робить нас цілісними, по-справжньому інтегрованими. Люди, чий сценарій написано на основі логічного, вербального мислення лівої півкулі мозку, відкривають цілковиту непридатність цього мислення для вирішення проблем, що вимагають творчого підходу. Вони усвідомлюють це й потроху починають створювати новий сценарій у правій півкулі. Не те щоб права півкуля була вимкнена – вона просто дрімала. М'язи не були розвинені чи атрофовалися в ранньому дитинстві через підкреслену «лівобічність» мислення, нав'язаного формальною освітою й соціумом.

Коли людина має доступ до інтуїтивної, творчої й візуальної правої півкулі та до аналітичної, логічної, вербальної лівої, працює весь мозок. Іншими словами, у нашій голові відбувається духовна синергія. І цей інструмент якнайкраще пасує до реального життя, яким воно є, бо життя не лише логічне – воно ще й емоційне.

Якось я презентував семінар, який назвав «Керуй зліва, веди справа», в компанії, що мала офіс в Орландо, штат Флорида. Під час перерви до мене підійшов президент компанії і сказав:

– Стівене, те, про що ви розповідаєте, дуже цікаво. Але я, слухаючи вас, чомусь більше думаю про свій шлюб, а не про бізнес. У нас із дружиною великі труднощі в спілкуванні. Чи не могли б ви пообідати з нами й просто подивитися, як ми розмовляємо одне з одним?

– Добре, – кивнув я.

Сівши за стіл, ми обмінялися кількома ввічливими фразами. Потім той чоловік повернувся до дружини й сказав:

– Люба, я запросив Стівена пообідати з нами, щоб він подивився, як нам із тобою можна допомогти спілкуватися. Я знаю, ти вважаєш, що я міг би бути уважнішим і чуйнішим чоловіком. Ти не могла б сказати, що ще конкретно я, по-твоєму, міг би робити інакше? – Його домінуюча ліва півкуля прагнула фактів, цифр, конкретики, деталей.

– Ну, я вже тобі казала, нічого конкретного. Це просто загальне відчуття, яке я маю щодо найважливішого. – Її домінуюча права півкуля оперувала відчуттями, гештальтом, цілим, зв'язками між частинами.

– Що ти маєш на увазі: «загальне відчуття щодо найважливішого»? Чого ти від мене чекаєш? Дай мені щось конкретне, щоб я знав, від чого відштовхуватися.

– Це просто відчуття. – Її права півкуля більше довіряла образам, інтуїтивним відчуттям. – Мені здається, наш шлюб для тебе не такий важливий, як ти запевняєш.

– Що я можу зробити, щоб він став більш важливим? Мені потрібно мати щось конкретне, без цього я не зможу.

– Це важко пояснити словами.

Після цього він підкотив очі й подивився на мене з таким виразом, наче хотів сказати: «Стівене, ну от як можна терпіти таку тупість?»

– Це просто відчуття, – наполягала жінка. – Дуже сильне відчуття.

– Кицю, – сказав він їй, – у цьому твоя проблема. І в твоєї матері така сама проблема.

В усіх жінок, яких я знаю, є ця проблема.

А далі він узявся допитувати її, наче слідчий – злочинця.

– Тобі подобається будинок, у якому ти живеш?

– Не в тому річ, – зітхнула вона, – зовсім не в тому.

– Я знаю, – насилу стримуючись, сказав чоловік. – Але якщо ти не можеш точно сказати, що тобі не подобається, мені залишається тільки одне: з'ясувати, що тобі подобається. Тобі подобається твій будинок?

– Мабуть.

– Люба, Стівен прийшов до нас ненадовго, щоб допомогти розібратися. Тому швидко відповідай – «так» чи «ні». Тобі подобається будинок, у якому ти живеш?

– Так.

– Добре. З цим з'ясували. Ти маєш речі, які хотіла мати?

– Так.

– Добре. Ти робиш те, що хотіла б робити?

Допит тривав, а я розумів, що нічим подружжю не допомагаю.

Тому через якийсь час я втрутився і сказав:

– Ви завжди так спілкуєтеся між собою?

– Щодня, Стівене, – відповів чоловік.

– Це історія нашого шлюбу, – зітхнула жінка.

Я дивився на них, і мені спало на думку, що ці люди жили разом, маючи по половині мозку.

– У вас є діти? – спитав я.

– Так, двоє.

– Справді? – здивувався я. – І як ви це зробили?

– Тобто «як ми це зробили»?

– Ви були в синергії! – сказав я. – Один плюс один зазвичай дорівнює два. Але ви зробили так, що один плюс один дорівнює чотири. Оце і є синергія. Ціле більше, ніж сума частин. Тож як ви це зробили?

– Ви знаєте, як, – відповів чоловік.

– Напевно, ви оцінили відмінності! – вигукнув я.

## Цінувати відмінності

Цінування відмінностей (розумових, чуттєвих, психологічних) – це сутність синергії. А ключ до такого цінування – зрозуміти, що всі люди бачать світ не таким, яким *він* є, а таким, якими *вони* самі є.

Якщо я вважаю, що бачу світ таким, як він є, то навіщо мені цінувати відмінності? Навіщо мені взагалі зважати на якихось «не таких» людей? Моя парадигма каже мені, що я об'єктивний, я бачу світ таким, яким він є. Я бачу загальну картину, усе решта – дрібниці. Ось чому мене називають «супервізором» – бо в мене супербачення.

З такою парадигмою я ніколи не знатиму, що таке ефективна взаємозалежність, ба навіть ефективна незалежність. Мене обмежуватимуть парадигми моїх власних умовностей.

По-справжньому ефективна людина має смирення й глибоку повагу до інших, щоб визнати свою обмеженість і цінувати багаті можливості, що їх надає взаємодія з душами й розумом інших людей. Така людина цінує відмінності, бо вони розширюють її горизонти, розу-

міння дійсності. Коли ми покладаємося лише на власний досвід, то постійно потерпаємо від нестачі інформації.

Чи логічно, що двоє людей можуть не погоджуватися й водночас обоє матимуть рацію? Це не логічно, це *психологічно*. І це реальність. Ви бачите молоду леді, я бачу стару жінку. Ми обоє дивимося на одну й ту саму картинку, й обоє маємо рацію. Ми бачимо ті самі чорні лінії, ті самі білі прогалини. Але ми по-різному їх тлумачимо, бо виходимо з різних передумов.

І якщо ми не цінуватимемо відмінності в нашому сприйнятті, якщо не цінуватимемо одне одного й віритимемо в те, що ми обоє можемо мати рацію, що життя не завжди чорно-біле «або/або», що завжди є *третьа альтернатива*, ми ніколи не зможемо подолати межі цих умовностей.

Можливо, я бачу лише стару жінку. Але я усвідомлюю, що ви бачите щось інше. І я ціную вас. Я ціную ваше сприйняття. Я хочу зрозуміти.

Тому, щойно я усвідомлю різницю в нашому сприйнятті, я скажу: «Чудово! Ви це бачите інакше! Розкажіть мені, як ви це бачите, щоб я теж побачив».

Якщо двоє людей дотримуються однієї думки, то хтось один не потрібен. Я не матиму жодної користі від спілкування з тим, хто теж бачить лише стару жінку. Я не хочу розмовляти, спілкуватися з тим, хто зі мною погоджується. Я хочу спілкуватися з вами, бо ви бачите все інакше. І я ціную цю відмінність.

Таке сприйняття допомагає не лише підвищити мій рівень свідомості. Воно також підтримує вас. Я даю вам психологічне повітря. Я знімаю ногу з гальма й вивільняю негативну енергію, яку ви могли вкласти в захист своїх позицій. Я створюю атмосферу для синергії.

Про те, як важливо цінувати відмінності, ідеться у відомій байці «Школа звірів», яку написав педагог доктор Р. Г. Рівз.

*Якось тварини вирішили, що мають зробити щось грандіозне, щоб відповідати званню мешканців Нового Світу, тому відкрили школу. Вони затвердили навчальний план, у якому предметами були біг, лазіння по деревах, плавання й літання. А щоб легше було контролювати й оцінювати, усі тварини узяли собі всі предмети.*

*Качур чудово плавав, краще за вчителя, і здобував відмінні оцінки з літання, проте дуже слабенько бігав. А через це йому доводилося залишатися після уроків і, відмовившись від плавання, тренуватися бігати. Так тривало доти, доки його перетинчасті лапки не стерлися і в плаванні він показував хіба що посередній результат. Але середній бал у школі допускали, тому нікого це не хвилювало, крім качура.*

*Заєць був першим учнем на уроках бігу, проте на плаванні з ним ставалися істерики.*

*Білка відмінно лазила по деревах, проте її дуже засмучувало, що вона не може літати, коли вчитель наказував злітати із землі, а не з верхівки дерева. Від надмірних зусиль її тільки судомило, і вона мала «задовільно» за лазіння й «незадовільно» за біг.*

*Орел був проблемною дитиною, і його часто карали за непослух. На уроках лазіння він першим видряпувався на верхівку дерева, але на землю спускатися хотів лише по-своєму.*

*Наприкінці року ненормальний вугор, який надзвичайно добре плавав і трохи міг бігати, лазити по деревах і літати, мав найвищий середній результат, і йому доручили виголосити прощальну промову на випускному.*

*Лугові собачки до школи не ходили й відмовлялися платити податки, бо керівництво не хотіло додавати до навчальної програми риття й викопування*

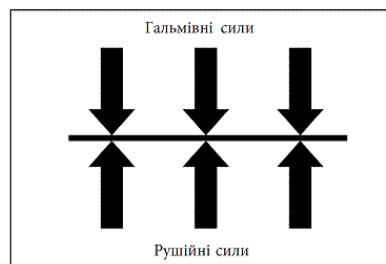
*нірок. Вони віддали своїх дітей на навчання до борсука і згодом разом із бабаками та ховрашками відкрили хорошу приватну школу.*

## Аналіз силового поля

У ситуації взаємозалежності синергія особливо потужно впливає на негативні сили, що стримують розвиток і зміни.

Соціолог Курт Левін розробив теорію «аналізу силового поля», у якій рівень продуктивності чи буття людини описував як стан рівноваги між рушійними силами, що підштовхують до руху вперед, і гальмівними силами, що його стримують.

Рушійні сили зазвичай мають позитивний, розважливий, логічний, свідомий та економічний характер. На противагу до них, гальмівні сили часто негативні, емоційні, нелогічні, несвідомі й соціальні/психологічні. Обидва різновиди сил дуже реальні, і їх треба брати до уваги, коли йдеться про зміни.



Приміром, у сім'ї є «клімат» – певний рівень позитивної чи негативної взаємодії, відчуття дозволеності чи недозволеності висловлювати свої почуття чи обговорювати турботи, виказувати повагу чи неповагу в спілкуванні між членами сім'ї.

Можливо, вам дуже хочеться цей рівень змінити, створити клімат, у якому було б більше позитиву, поваги, відкритості й довіри. Ваші логічні причини, що підштовхують вас це зробити, – це рушійні сили, які діють, щоб підвищити рівень.

Але застосувати ці рушійні сили недостатньо. Вашим зусиллям опиратимуться сили гальмівні – дух змагання між дітьми в родині, різні сценарії виховання, з якими ваш чоловік (дружина) розпочали стосунки з вами, звички, що вкоренилися в сім'ї, робота чи інші заняття, які потребують вашого часу й сил.

Збільшення рушійних сил дасть плоди – ненадовго. Поки гальмівні сили стискають пружину: що більше ви стискаєте, то важче стає, аж поки сила пружини вирветься на свободу й розгорне її до початкового стану.

Злети й падіння, ефект йо-йо, який ви матимете після кількох спроб, дасть вам відчуття, що люди «такі, які вони є» і «змінити щось вкрай важко».

Та якщо запровадити синергію, застосувати мотив ЗВИЧКИ 4, уміння ЗВИЧКИ 5 і взаємодію ЗВИЧКИ 6, то ви чинитимете безпосередній вплив на гальмівні сили. Ви створите атмосферу, у якій можна буде без остраху говорити про ці сили. Ви «розморозите» їх, ослабите й відкриєте нові перспективи, які по-справжньому перетворять гальмівні сили на рушійні. Ви втягнете людей у проблему, занурите їх у неї, щоб вони нею перейнялися й відчували, що це їхня проблема також, а відтак стали брати активну участь у пошуку розв'язку.

У результаті виникнуть нові, спільні цілі, і ваш задум перейде на вищий рівень та дасть результати, яких ніхто й очікувати не міг. А радість від цього руху вгору створить нову куль-

туру. Людей, до неї причетних, поєднує спільна людяність і нове, свіже мислення, нові творчі альтернативи й можливості.

Я кілька разів брав участь у переговорах між людьми, які сердилися одне на одного й наймали адвокатів для захисту своїх позицій. І через це проблема лише загострювалася, бо судовий процес погіршував міжособистісну комунікацію. Але рівень довіри був таким низьким, що сторони вважали, буцімто їм нічого не лишається, крім як довести справу до суду.

– Чи зацікавить вас взаємовигірне рішення, яке дасть користь обом сторонам? – запитував я.

Відповідь зазвичай була ствердною, проте більшість людей сумнівалися, що це можливо.

– Якщо я зумію домогтися від протилежної сторони згоди, ви почнете по-справжньому спілкуватися одне з одним?

Знову ж таки відповідь була «так».

Результати майже в кожному випадку вражали. Проблеми, які в юридичному й психологічному значеннях вирували місяцями, вдавалося залагодити за кілька годин чи днів. Більшість рішень були не судовими компромісами, а синергійними, кращими, ніж рішення, які пропонувала кожна сторона окремо. І в більшості випадків стосунки відновлювалися, хоч на початку й здавалося, що рівень довіри такий низький, а тріщина в стосунках така велика, що склеїти розбиту чашку неможливо.

На програмі розвитку один керівник розповів про ситуацію, коли давній клієнт-промисловець подав позов на виробника за брак продуктивності. Обидві сторони вважали свою позицію єдиною правильною, а одна одну – не схильними до етичного ведення бізнесу й цілковито ненадійними.

Коли вони почали застосовувати ЗВИЧКУ 5, прояснилося два моменти. По-перше, проблеми з комунікацією на початку призвели до непорозуміння, яке згодом посилювалося через взаємні звинувачення. По-друге, обидві сторони від початку діяли чесно, і їм не до душі була дорожнеча й біганина судового розгляду, проте іншого виходу вони не бачили.

Щойно ці два моменти стали очевидними, дух ЗВИЧОК 4, 5 і 6 узяв гору, проблему швидко владнали.

Якось мені рано вранці подзвонив агент-забудовник, який відчайдушно потребував допомоги. Банк хотів відмовити йому в праві викупу закладної, бо він не дотримувався графіку виплат. І щоб уникнути цього, агент хотів позиватися до банку. Йому потрібні були додаткові кошти, щоб довести угоду до пуття й продати землю, а тоді мати змогу повернути гроші банку, але банк відмовився надати додаткову позику, поки агент не здійснить виплати за графіком. То була проблема «яйце чи курка» з браком оборотних коштів.

Тим часом проект завис. Вулиці потроху заростали бур'яном, власники кількох уже зведених будинків рішучо протестували, бачачи, як падає вартість їхньої нерухомості. Міська влада теж була невдоволена тим, що «першокласний проект забудови» не вкладається в графік і мозолить очі. І банк, і забудовник уже викинули десятки тисяч доларів на судові витрати, а до суду справа мала дійти лише за кілька місяців.

У відчай забудовник неохоче погодився спробувати принципи ЗВИЧОК 4, 5 і 6. Він домовився про зустріч із представниками банку, які пішли на це ще більш неохоче.

Зустріч почалася о 8-й ранку у конференц-залі банку. Напруга і взаємна недовіра буквально висіли в повітрі. Адвокат банку порадив його представникам мовчати. Вони мали тільки слухати забудовника, а говоритиме адвокат. Він не хотів, щоб вони сказали щось таке, що підважить позицію банку в суді.

Перші півгодини зустрічі я пояснював, що таке ЗВИЧКИ 4, 5 і 6. О 9:30 я підійшов до дошки й записав пункти, які непокоїли банк, виходячи з нашого попереднього порозуміння.

Попервах представники банку мовчали, але поступово, поки ми доносили до них інформацію про те, що прагнемо виграшу для обох сторін, і намагалися спершу зрозуміти протилежну сторону, вони розкривалися й готові були пояснювати.

Коли вони відчували, що їх розуміють, атмосфера в конференц-залі розрядилася й запанувало відчуття імпульсу, радості від перспективи владнати проблему мирним шляхом. Хоч адвокат і заперечував, працівники банку розговорилися ще більше, повідали навіть про свої особисті турботи: «Коли ми вийдемо звідси, перше, про що запитає президент банку: “Нам повернули гроші?» А що ми йому скажемо?»

До 11:00 представники банку ще були переконані у своїй правоті, але вони відчували, що їх розуміють, тому більше не займали оборонних позицій і не бачили потреби в офіціозі. На ту мить вони вже достатньо відкрилися, щоб вислухати, у чому полягають клопоти забудовника, які ми записали на іншому боці дошки. Наслідком було глибоке порозуміння й колективне усвідомлення того, як недостатнє спілкування на початку призвело до непорозуміння і нереалістичних очікувань і як тривале спілкування в душі «виграш/виграш» може попередити розвиток подальших великих проблем.

Спільне відчуття болю – як хронічного, так і гострого – у поєднанні з відчуттям справжнього поступу підтримувало подальший процес спілкування. Опівдні, коли зустріч мала за планом закінчитися, люди вже були позитивно налаштовані, відчували творчий запал, піднесення, синергію й хотіли спілкуватися далі.

Найпершу пропозицію, яку вніс забудовник, усі розцінили як перший крок до сценарію «виграш/виграш». Її спільно розглянули й відкоригували, а о 12:45 забудовник і двоє представників банку вийшли з конференц-зали, маючи план, який збиралися представити асоціації власників житла й міській владі. Попри деякі ускладнення, пов'язані з розвитком ситуації, що виникли надалі, судову тяганину облишили, і проект будівництва вийшов на фінішну пряму.

Я не натякаю на те, що люди не повинні звертатися до суду. У деяких ситуаціях цього не уникнути. Але я вважаю суд останнім засобом, а не найпершим. Якщо до нього вдається зарано, навіть із профілактичною метою, іноді страх і судова парадигма породжують думки й дії, які не можна назвати синергійними.

## Уся природа – синергійна

Синергізм у природі можна описати одним словом – *екологія*. Усе з усім пов'язано. Творчі сили максимально виявляють себе у зв'язках, так само як справжня сила 7 звичок полягає в їхньому взаємозв'язку, а не в окремих звичках як таких.

Зв'язок між частинами – це також сила для створення синергійної культури в родині й організації. Що сильніше бажання долучитися, що щиріша й стабільніша участь в аналізі й розв'язанні проблем, то більший вихід творчої енергії в кожного учасника та відповідального ставлення до створеного. Я переконаний, що це квінтесенція сили в розумінні японського підходу до бізнесу, який здійснив переворот на світовому ринку.

Синергія працює, це правильний принцип. Це головне досягнення людини, що оволоділа всіма попередніми звичками. Це ефективність у взаємозалежній реальності. Це командна робота, розбудова команди, розвиток творчості та єдності з іншими людьми.

Попри те, що ви не можете контролювати парадигми інших людей у взаємозалежній інтеракції чи в самому процесі синергії, лівова частка синергії лежить у вашому *колі впливу*.

Ваша внутрішня синергія перебуває в межах цього *кола*. Ви можете поважати обидва боки вашої натури: аналітичний і творчий. Ви можете цінувати різницю між ними й використовувати цю різницю як каталізатор творчості.

Ви можете підтримувати синергію в собі, навіть якщо обставини для цього дуже несприятливі. Не сприймайте образи на свій рахунок. Уникайте негативної енергії, шукайте в інших людях щось хороше й використовуйте це добро (навіть якщо воно не вписується у ваше розуміння) для того, щоб удосконалити своє бачення й розширити перспективу.

У ситуаціях взаємозалежності ви можете виявляти сміливість, щоб бути відкритими, висловлювати свої думки, почуття, ділитися досвідом таким чином, щоб інші люди теж відчували стимул відкритися вам. Ви можете цінувати відмінності в людях. Коли хтось не погоджується з вами, ви можете сказати: «Добре! Ви бачите все по-іншому».

Ви не мусите погоджуватися з людиною, просто продемонструйте їй свою повагу. І спробуйте зрозуміти.

Коли ви бачите лише дві альтернативні думки, – вашу й неправильну, – то можете пошукати синергійної *третьої альтернативи*.

Вона є майже завжди, і якщо ви підійдете до пошуків із позицій «виграш/виграш» і посправжньому намагатиметеся зрозуміти, то в більшості випадків зможете знайти рішення, яке буде найкращим для всіх, кого воно стосується.

### **Поради щодо застосування**

1. Подумайте про людину, яка бачить усе інакше, ніж ви. Яким чином ці відмінності можуть послужити стартовим майданчиком для пошуку *третьої альтернативи*? Можливо, ви захочете послухати думку цієї людини щодо поточного проекту чи проблеми, цінуючи відмінний погляд на речі, який, швидше за все, вам висловлять.

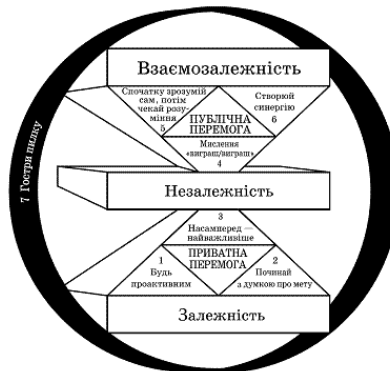
2. Складіть список людей, які вас дратують. Чи мають вони погляди, відмінні від ваших, які могли б призвести до синергії, якби ви були більш впевненими й уміли цінувати відмінності?

3. Визначте, у якій ситуації ви б хотіли побачити кращу командну роботу й синергію. Які умови треба створити, щоб підтримувати синергію? Що ви можете зробити, щоб створити ці умови?

4. Наступного разу, коли у вас виникне суперечка чи сутичка з кимось, спробуйте зрозуміти, що турбує цю людину, чому вона займає таку позицію, а не інакшу. Спробуйте дати раду цим турботам, застосувавши творчий підхід і шукаючи взаємної вигоди.

## Частина четверта Оновлення

### Звичка 7 Гостри пилку



### Принципи збалансованого самооновлення

*Часом, коли я думаю, які величезні наслідки стаються через дрібниці... я починаю думати... що дрібниць не існує.*

**Брюс Бертон**

Уявіть, що ви гуляєте в лісі й випадково натрапили на людину, яка гарячково пиляє дерево.

– Що ви робите? – запитуєте ви.

– А хіба не видно? – нетерпляче відповідає чоловік. – Дерево пиляю.

– У вас такий зморений вигляд! – вигукуєте ви. – Давно ви це робите?

– Понад п'ять годин, – відповідає чоловік. – Я вже з ніг падаю!

Важка робота.

– То чому б вам не перепочити кілька хвилин і не нагострити пилку? – запитуєте ви. – Думаю, тоді робота піде значно швидше.

– У мене нема часу гострити пилку! – категорично заявляє чоловік. – Мені потрібно пиляти!

ЗВИЧКА 7 полягає в тому, щоб приділяти час «гострінню пилки». Вона закріплює решту звичок із парадигми, бо саме завдяки їй вони стають можливими.

### Чотири виміри оновлення

ЗВИЧКА 7 – це особисті продуктивні можливості. Вона пов'язана зі збереженням і зміцненням вашого найціннішого активу – вас самих. Вона оновлює чотири виміри вашої натури: тілесний, духовний, розумовий і соціальний/емоційний.



Ці чотири виміри, хоч і різними словами, так чи інакше описували більшість видатних філософів життя. Філософ Герб Шеперд говорить про здорове, збалансоване життя, що базується на чотирьох цінностях: перспектива (духовний вимір), автономія (розумовий), *пов'язаність* (соціальний) і *тонус* (тілесний). Джордж Шихан, гуру бігу, описує чотири ролі: хороша тварина (тілесний), хороший майстер (розумовий), хороший друг (соціальний) і святий (духовний). Теорія мотивації й організації теж охоплює ці чотири виміри (чи мотивації): *економічний* (тілесний), *ставлення до людей* (соціальний), *розвиток і використання людей* (розумовий) і *служіння, праця, внесок*, який робить організація (духовний).

«Гострити пилку» загалом означає виражати всі чотири мотивації. Цей принцип диктує потребу застосовувати всі чотири виміри нашої натури регулярно, послідовно, у мудрий і збалансований спосіб.

Для цього ми маємо бути проактивними. Приділяти час тому, щоб гострити пилку, – це заняття із сектора II, а в секторі II людина має активно діяти сама. Оскільки сектор I такий терміновий, він постійно тисне на нас, у ньому ми не належимо самі собі. Ми маємо постійно зрівноважувати продуктивність і продуктивні можливості, зробити це своєю другою натурою, здоровою залежністю. Оскільки це в центрі нашого *кола впливу*, ніхто за нас цього не зробить. Ми маємо зробити це самі.

Це наша єдина найбільш потужна інвестиція, яку ми здатні здійснити в житті, – інвестиція в самих себе, єдиний інструмент, за допомогою якого ми можемо давати раду життю й робити свій внесок. Ми самі є знаряддям нашої продуктивності. А щоб це знаряддя було ефективним, ми маємо визнавати, що важливо регулярно приділяти час тому, щоб «гострити пилку» в кожний із чотирьох способів.

## Тілесний вимір

До тілесного виміру належить ефективна турбота про наше тіло: їсти правильну їжу, вдовольстатись відпочивати й розслаблятися та регулярно виконувати фізичні вправи.

Вправи – це одне з тих високоефективних занять сектора II, якому ми не завжди приділяємо увагу, бо воно не термінове. А позаяк ми вправами не займаємося, то рано чи пізно опиняємося в секторі I, де внаслідок нашої недбалості виникають проблеми зі здоров'ям і критичні ситуації.

Більшість із нас думає, що в нас нема часу на вправи. Яка нищівна парадигма! Навпаки: у нас нема часу на те, щоб не займатися. Ідеться про 3–6 годин на тиждень (або мінімально півгодини на день через день). Це навряд чи можна назвати надмірною кількістю часу, зважаючи на величезну користь, яку це дає в інші 162–165 годин тижня.

Для занять вам не потрібне якесь спеціальне обладнання. Якщо ви хочете ходити в спортзал, щоб попрацювати на тренажерах, чи займатися якимись видами спорту, наприклад тені-

сом чи ракетболом, це додаткова можливість. Але для того, щоб гострити пилку, вона не обов'язкова.

Гарну програму вправ ви можете виконувати й удома. Вона допоможе вам розвивати три тілесні характеристики: витривалість, гнучкість і силу.

*Витривалість* приходить завдяки аеробним вправам, ефективності серцево-судинної системи – здатності вашого серця помпувати кров.

Хоч серце і є м'язом, тренувати його напрямки не вийде. Вправи для серця можна робити лише шляхом тренування великих груп м'язів, особливо на ногах. Ось чому дуже корисні такі вправи, як швидка ходьба, біг, їзда на велосипеді, плавання, катання на лижах і біг підтюпцем.

Людину вважають мінімально здоровою, якщо вона може підвищити пульс щонайменше до ста ударів на хвилину і тримати його на цьому рівні як мінімум півгодини.

В ідеалі ви повинні піднімати свій пульс щонайменше до 60 % від максимального – найвищої швидкості, з якою може битися ваше серце й переганяти кров по тілу. Максимальна частота серцебиття, яка допускається, – 220 мінус ваш вік. Отже, якщо вам 40, ви маєте прагнути до пульсу 108 ударів на хвилину ( $220 - 40 = 180 \times 0,6 = 108$ ). Ефективність тренування виявляється в тому, що ви досягаєте 72–87 % від вашого особистого максимального пульсу.

Гнучкість приходить через розтягування. Більшість фахівців рекомендують розігріватися перед аеробними вправами й холонути/ розтягуватися після них. Розминка допомагає розслабити й зігріти м'язи, підготувати їх до більших навантажень. А розтягування після них допомагає розігнати молочну кислоту, щоб наступного дня ви не відчували скутості та болю в м'язах.

*Силу* дають вправи з навантаження м'язів: проста гімнастика, віджимання, підтягування, присідання, а також піднімання ваги. Те, скільки уваги потрібно приділити розвитку сили, залежить від вашого стану. Якщо ви працюєте фізично чи займаєтеся спортом, то збільшення сили сприятливо позначиться на вашому вмінні. Якщо ж у вас сидяча робота й життєвий успіх не вимагає великої сили, то невеличкого тонуся після гімнастики на додачу до аеробіки й розтягування може бути цілком достатньо.

Якось я був у спортзалі з одним другом, доктором наук із фізіології вправ. Він саме виконував силові вправи й попросив мене «асистувати» йому з жимом штанги на лавці. Він сказав, що певної миті попросить мене взяти штангу.

– Але не бери, поки я не скажу, – твердо сказав він.

Тож я дивився, чекав і готувався зняти вагу. Штанга рухалася вгору-вниз, вгору-вниз. Я бачив, що моєму другу стає дедалі важче, але він не зупинявся. Він із зусиллям штовхав штангу вгору, і я думав: «Ні, цього разу вже не підніме». Але він піднімав. Потім повільно її опускав і знову починав підіймати. Вгору і вниз, вгору і вниз.

Я дивився на його обличчя, таке напружене від зусиль, – вени мало не вискакували зі шкіри, – і думав: «Штанга впаде і розчавить йому груди. Мабуть, треба забирати. Може, він уже не розуміє, що робить». Але він сам повільно опустив штангу. А потім знову почав піднімати. Я не вірив своїм очам.

Коли друг нарешті попросив мене забрати штангу, я запитав:

– Чому ти так довго чекав?

– Стівене, практично вся користь від цих вправ приходить насамкінець, – відповів він. – Я розвиваю в собі силу. А цього не станеться, поки м'язове волокно не порветься й нервові волокно не зафіксує біль. Потім природа з надлишком компенсує розрив, і за сорок вісім годин м'язове волокно зміцніє.

Я розумів, про що йому йдеться. Той самий принцип стосується емоційних м'язів, таких, наприклад, як терпіння. Коли ви випробовуєте своє терпіння на міцність і навантаження виходить за попередні межі, емоційне волокно рветься, природа компенсує з надлишком, і наступного разу тканина вже буде міцнішою.

Мій друг хотів розвинути силу м'язів. І він знав, як це зробити. Але не всім нам потрібно розвивати саме таку силу, щоб бути ефективними. Принцип «нічого не дається без болю» має свій резон, але для ефективної програми вправ це не головне.

Сутність оновлення тілесного виміру полягає в тому, щоб «гострити пилку»: регулярно тренувати тіло, щоб воно зберігало й примножувало нашу здатність працювати, адаптуватися й радіти життю.

До розробляння програми вправ слід підійти з мудрістю. Люди мають схильність перенавантажувати себе, особливо якщо раніше не займалися. А це може призвести до непотрібного болю, травм і навіть незворотних ушкоджень. Тому найкраще починати з мінімального комплексу вправ, який відповідає новітнім дослідженням, рекомендаціям вашого лікаря й вашому самовідчуттю.

Якщо досі ви не займалися, ваше тіло неодмінно запротестує проти змін, вимагатиме й далі комфортного занепаду. Попервах вам це не подобатиметься. Можливо, ви навіть зненавидите вправи. Але будьте проактивні. Займайтеся попри все. Навіть якщо вранці, коли вам треба йти на пробіжку, накрапає дощ, біжіть. «Чудово! Я зможу потренувати не лише своє тіло, а й силу волі!»

Ви маєте справу не зі спрощеним рішенням. Це заняття із сектора II, яке в майбутньому дасть феноменальні результати. Запитайте в будь-кого, хто тренується постійно. Мало-помалу ваш пульс у стані спокою знизиться, бо серце й система обробляння кисню працюватимуть ефективніше. Коли ви підвищите здатність свого тіла виконувати більші навантаження, то побачите, що ваші звичні заняття стануть комфортнішими й приємнішими. Після обіду у вас буде більше енергії, і та втома, яку ви відчували раніше і яка перешкоджала вам виконувати вправи, поступиться місцем енергії, яка надихатиме вас у всьому, що ви робите.

А найбільша користь, яку ви матимете від фізичних вправ, – це розвиток м'язів проактивності для ЗВИЧКИ 1. Якщо ви діятимете, виходячи з цінності хорошого самопочуття й стану організму замість реагувати на всі ті сили, що перешкоджають вам займатися, це потужно вплине на вашу парадигму особистості, самооцінку, упевненість у собі та цілісність.

## **Духовний вимір**

Оновлення духовного виміру впроваджує лідерство у ваше життя. Воно тісно пов'язане зі ЗВИЧКОЮ 2.

Духовне оновлення – це ваше ядро, ваш центр, ваша відданість власній системі цінностей. Це приватна і вкрай важлива сфера життя. Вона живиться з джерел, які надихають, підносять вас і прив'язують до вічних цінностей людства. І в кожній людині свій, дуже особистий спосіб духовного оновлення.

Я знаходжу оновлення в щоденній молитві й медитаціях над Святим Письмом, бо в ньому моя система цінностей. Коли я читаю й медитую, я почуваюся оновленим, сильнішим, зосередженим і знову готовим до служіння.

Для декого таким джерелом оновлення може стати занурення у величну літературу чи величну музику. Інші для цього спілкуються з природою. Природа дарує благословення тому, хто в неї поринає з головою. Коли ви залишаєте позаду шум і дисгармонію міста й повністю віддаєтеся гармонії та ритму природи, то повертаєтеся оновленими. На якийсь час ви стаєте

спокійними, незворушними, і так триватиме доти, доки шум і дисонанс зовнішнього світу не відвоюють собі простір вашого внутрішнього спокою.

Чудову найпотаємнішу історію свого духовного оновлення повідав нам Артур Гордон у своєму оповіданні під назвою «Поворот хвилі». У ньому розповідається про той період життя автора, коли він перестав відчувати радість, усе навколо здавалося прісним і нудним. Ентузіазм покинув його, спроби щось написати закінчувалися повним фіаско. І з кожним днем ставало дедалі гірше.

Зрештою він вирішив звернутися по допомогу до лікаря. Не помітивши в здоров'ї пацієнта жодних відхилень від норми, лікар запитав, чи зможе той виконувати його вказівки протягом одного дня.

Гордон відповів ствердно, і лікар сказав йому провести наступний день у такому місці, де той був щасливим у дитинстві. Із собою можна було взяти їжу, але обов'язковою умовою було ні з ким не розмовляти, не читати, не писати й не слухати радіо. Лікар виписав чотири рецепти й сказав розгортати по одному о дев'ятій, дванадцятій, третій і шостій годині.

– Ви серйозно? – спитав Гордон.

– Побачите, що я не жартую, коли отримаєте рахунок! – відповів йому лікар.

Тож наступного ранку Гордон вирушив на пляж. Розгорнувши перший рецепт, він прочитав: «Слухайте уважно». Він подумав, що лікар був божевільний. Як можна слухати три години? Але він погодився виконувати вказівки, тому почав слухати. Спочатку він чув лише звичні звуки моря й щебет птахів. Але згодом став розрізняти й інші звуки, яких спочатку не помічав. Слухаючи, він замислився над усім тим, чого навчало його море, коли він був дитиною: терпіти, поважати, розуміти взаємопов'язаність усього на світі. Він слухав звуки – та мовчання – і відчував, як у душі оселяється спокій. Опівдні він розгорнув другий аркуш паперу і прочитав: «Спробуйте подумки повернутися». «Повернутися куди?» – подумав він. Може, у дитинство, а може, до спогадів про щасливі дні. Він думав про своє минуле, про численні миттєвості щастя. Спробував пригадати їх у всіх деталях. І відчув, як у душі стає тепло-тепло.

О третій годині він розгорнув третій рецепт. Досі виконувати приписи було легко. Але цей рецепт був інакшим. У ньому було написано: «Проаналізуйте, чого ви прагнете». Спочатку Гордон відчув бажання оборонятися. Він подумав про все, чого хотів: успіх, визнання, впевненість, – і для всього знайшов виправдання. Та потім йому спало на думку, що ці прагнення були недостатньо хорошими, і, можливо, у цьому й крилася причина його занепадницького настрою.

Він глибоко проаналізував свої прагнення. Думав про минуле щастя. І врешті-решт до нього прийшла відповідь.

«Раптом мене осяяло, – пише він. – Я зрозумів, що коли твої прагнення хибні, ніщо не буде правильним. Байдуже, хто ти: листоноша, перукар, страховий агент чи домогосподарка. Поки ти відчуваєш, що служиш іншим людям, ти добре даєш раду життю. Та якщо тебе хвилюватиме лише твоя особа, усе піде шкереберть. Це закон, так само неспростовний, як земне тяжіння».

Коли пробила шоста година, настав час останнього рецепта. «Запишіть усе, що вас тривожить, на піску». Гордон став навколішки, узяв уламок мушлі й нашкрывав кілька слів на піску. Потім розвернувся й пішов геть. Назад він не озирався, бо знав, що хвилі змиють усе.

Для духовного оновлення потрібен час. Але це заняття із сектора II, нехтувати яким ми не маємо часу.

Великому реформатору Мартіну Лютеру приписують такі слова: «Мені сьогодні потрібно так багато встигнути, що я мушу провести ще одну годину навколішки». Для нього молитва

була не механічним обов'язком, а джерелом сили, яке вивільняло й примножувало його енергію.

Хтось колись запитав у майстра дзен, який попри всі життєві негаразди завжди залишався спокійним і незворушним: «Як вам вдається підтримувати в собі такий спокій і незворушність?» «Я ніколи не покидаю свого місця медитації», – відповів той. Він медитував рано вранці, а решту дня носив ці хвилини спокою із собою в спогадах і душі.

Річ у тому, що коли ми знаходимо час на те, щоб бути провідником у власному житті (а саме в цьому, зрештою, і полягає сутність життя), то наче розгортаємо над усім іншим парасольку. Це нас підносить, відновлює сили, особливо якщо ми й надалі цим займатимемося.

Саме тому, на моє велике переконання, такою важливою є особиста програмна заява. Якщо ми добре розуміємо, у чому полягає наш центр і наша мета, ми зможемо часто до них повертатися й переглядати. А в щоденному духовному оновленні зможемо візуалізувати і «проживати» події дня в гармонії зі своїми цінностями.

Релігійний лідер Девід О. Маккей казав: «Найбільші битви життя розгортаються щодня в тихих закапелках людської душі». Якщо з цих боїв ви вийдете переможцем, якщо владнаєте проблеми, що спричиняють внутрішній конфлікт, то здобудете відчуття спокою й усвідомлення того, у чому сутність вашого життя. І побачите, що публічні перемоги (у яких ви будете мислити спільно з іншими людьми, дбати про їхній добробут і щиро радіти чужим успіхам) не забаряться.

## Розумовий вимір

Основну частину свого інтелектуального розвитку й дисципліни до навчання ми здобуємо шляхом формальної освіти. Та щойно покинувши стіни навчальних закладів, багато хто з нас дозволяє розуму атрофуватися. Ми більше не читаємо серйозної літератури, ми не досліджуємо нових тем поза нашою сферою діяльності, ми не мислимо аналітично, не пишемо – принаймні в критичному ключі чи так, щоб перевірити свою здатність висловлюватися лаконічно, чітко і влучно. Натомість ми гаємо час перед телевізором.

Як показують опитування, у більшості сімей телевізор ввімкнений 35–45 годин на тиждень. Стільки ж часу люди витрачають на свою роботу, а більшість менше часу присвячує навчанню. Телебачення – найпотужніший інструмент впливу на соціалізацію з усіх наявних. І коли ми його дивимося, то піддаємося впливу всіх цінностей, які нам прищеплюють з екрана. Цього впливу ми можемо навіть не помічати, але він є і він потужний.

Для того щоб дивитися телевізор мудро, потрібне ефективне керування собою за допомогою ЗВИЧКИ 3, яке дасть вам змогу фільтрувати й обирати інформативні, цікаві й розважальні програми, що якнайкраще прислужаться вашим життєвим цінностям.

У нашій сім'ї перегляд телевізійних програм обмежується сімома годинами на тиждень (це приблизно одна година на день). Якось ми зібрали сімейну раду, на якій обговорили цю проблему й розглянули інформацію про те, що стається в деяких сім'ях через телебачення. Ми з'ясували, що обговорювати цю тему сім'єю, коли ніхто не намагається сперечатися й відстоювати свої позиції, корисно, бо люди починають розуміти, що залежність від мильних опер чи якогось окремого каналу – це хвороба.

Я вдячний за те, що існує телебачення й багато високоякісних освітніх та розважальних програм. Вони збагачують наше життя й суттєво доповнюють наші завдання та цілі. Проте існує безліч передач, на які просто шкода витрачати час і розумові сили, а багато з них негативно впливають на нас, якщо ми це допускаємо. Як і тіло, телебачення – хороший слуга, та поганий хазяїн. Ми повинні практикувати ЗВИЧКУ 3 й ефективно керувати собою, щоб максимально оптимізувати використання всіх ресурсів для реалізації своєї місії.

Життєво важливий засіб розумового оновлення – це освіта, постійне збагачення, відточування розуму й розширення горизонтів пізнання. Іноді для цього потрібна зовнішня дисципліна аудиторії чи систематичні навчальні програми. Та в більшості випадків це не потрібно. Проактивні люди здатні вигадати безліч способів самоосвіти.

Тренування розуму надзвичайно цінне тим, що воно дає змогу збоку, неупередженим поглядом оцінити наші програми. Як на мене, це визначення вільної освіти – здатність проаналізувати життєві програми в стосунку до великих запитань, цілей та інших парадигм. Тренінги без такої освіти звужують і замикають свідомість, тож передумови, які лежать в основі тренінгу, ніколи не беруться до уваги. Ось чому так важливо багато читати й навчатися у видатних мислителів.

Немає кращого способу підживлювати розум і розширювати його горизонти, ніж узяти собі за звичку читати хорошу літературу. Це ще одне заняття сектора II, яке дасть чудові плоди. Ви можете долучитися до розуму найвидатніших мислителів теперішнього й минулого. Я наполегливо раджу вам поставити собі за мету прочитувати спочатку одну книжку на місяць, потім одну книжку за два тижні, потім книжку за тиждень. «Людина, яка не читає, нічим не краща за людину, яка не вміє читати».

Якісна література, така, як національна та світова класика, автобіографії, випуски «*National Geographic*» та інші видання, що живлять нашу культурну свідомість, сучасна література з різних сфер знань здатні розширювати парадигми й гострити нашу розумову пилку, а надто якщо ми практикуємо ЗВИЧКУ 5, читаючи й намагаючись спершу зрозуміти. Якщо ми завчасно судитимемо на підставі власної біографії, перш ніж по-справжньому зрозуміємо, що хотів сказати автор, то обмежимо користь від читання.

Ще один надійний спосіб нагострити розумову пилку – це письмо. Вести щоденник своїх думок, вражень, відкриттів та осягнень корисно, бо це сприяє чіткості мислення, точності й контекстуальності вислову. Писати хороші листи, спілкуватися на глибокому рівні думок, почуттів та ідей замість поверхового рівня подій – теж допомагає мислити чітко, наводити розумні аргументи й ефективно розуміти людей.

Іншими формами розумового оновлення є організація й планування, пов'язані зі ЗВИЧКАМИ 2 і 3. Це починання з думкою про кінцеву мету й здатність подумки організувати шлях досягнення цієї мети. Це вправи з візуалізації, застосування сили розуму для того, щоб побачити кінець спочатку й уявити весь шлях, хай навіть у принципах, а не в кроках.

Кажуть, що війни виграють у наметах генералів. «Гострити пилку» в перших трьох вимірах (тілесному, духовному і розумовому) – це практика, яку я називаю «щоденна приватна перемога». І я раджу вам присвячувати їй одну годину на день щодня – одну годину на день до кінця життя.

Жодне інше проведення часу навіть близько не зрівняється зі щоденною приватною перемогою в плані цінності й результативності. Ця година вплине на кожне рішення, кожні стосунки. Завдяки їй кожна інша година доби стане якіснішою та ефективнішою, навіть ваш сон даруватиме вам кращий відпочинок. Вона розвине тривалу фізичну, духовну й розумову силу, яка допоможе вам давати раду складним завданням життя.

Кажучи словами Філіпа Брукса:

*Одного дня в майбутньому вам випаде боротися з великою спокусою чи згинатися під тягарем великого горя. Але справжня боротьба відбувається тут, тепер... Саме тепер вирішується, що з вами буде в годину великого горя чи спокуси, що вас спіткає – жалюгідне падіння чи осяйна перемога. Гартування характеру – це тривалий процес.*

## Соціальний/емоційний вимір

Тоді як тілесний, духовний і розумовий виміри тісно пов'язані зі ЗВИЧКАМИ 1, 2 і 3 (орієнтовані на принципи особистого бачення, лідерства й керування), соціальний/емоційний вимір стосується ЗВИЧОК 4, 5 і 6. Його центром є принципи міжособистісного лідерства, емпатичного спілкування та творчої співпраці.

Соціальний та емоційний виміри так тісно переплетені, бо наше емоційне життя здебільшого (проте не винятково) розвивається й проявляється в стосунках з іншими людьми.

Для оновлення нашого соціального/емоційного виміру не потрібно виокремлювати час, як у випадку з іншими вимірами. Ми робимо це у повсякденному спілкуванні з людьми. Але для нього точно потрібне тренування. Можливо, нам доведеться себе підштовхувати, бо багато хто з нас не досяг рівня *приватної перемоги* та навичок *публічної перемоги*, необхідних для ЗВИЧОК 4, 5 і 6, щоб вони природно виявляли себе в усіх наших інтеракціях.

Уявіть, що ви ключова особа в моєму житті. Можливо, ви мій бос, мій підлеглий, колега, друг, сусід, дружина, дитина, член моєї великої родини – словом, будь-хто, з ким мені хочеться чи потрібно спілкуватися. Уявіть, що нам треба поговорити, попрацювати разом, обговорити дражливе питання, досягти якоїсь мети чи розв'язати проблему. Але ми бачимо світ по-різному, дивимося на нього крізь різні окуляри. Ви бачите юну леді, а я – стару жінку.

Тож я застосовую ЗВИЧКУ 4. Я підходжу до вас і кажу: «Я розумію, що ми по-різному підходимо до ситуації. Може, сядемо й поговоримо, щоб дійти якогось рішення, яке влаштує нас обох? Ти не проти?» Більшість людей на таке питання дадуть ствердну відповідь.

Потім я перейду до ЗВИЧКИ 5. «Дозволь, я спершу послухаю тебе». Замість слухати, задалегідь готуючи відповідь, я слухаю з емпатією, щоб добре зрозуміти вашу парадигму. Коли я буду здатен пояснити вашу точку зору не гірше, ніж ви самі, тоді я візьмуся пояснювати вам свої погляди, щоб ви їх теж могли зрозуміти.

Відштовхуючись від зобов'язання шукати рішення, яке влаштувало б нас обох, і зрозуміти точки зору одне одного, ми переходимо до ЗВИЧКИ 6. Разом ми знаходимо *третю альтернативу*, яка б зрівняла наші розбіжності в поглядах, спільне рішення, яке, за нашою обопільною згодою, є кращим, ніж усе, що ви чи я пропонували поодиночі. Успіх у ЗВИЧКАХ 4, 5 і 6 – це здебільшого справа не інтелекту, а емоцій. Він дуже тісно пов'язаний із нашим відчуттям упевненості в собі.

Якщо наша впевненість походить із внутрішнього джерела, то в нас буде сила практикувати звички публічної перемоги. Якщо ж ми емоційно нестабільні, навіть у випадку, коли наш інтелект дуже розвинений, то застосовувати ЗВИЧКИ 4, 5 і 6 з людьми, які мислять інакше, у спілкуванні на дражливі теми може бути небезпечно.

Звідки походить природна впевненість? Її породжує не те, що люди думають про нас чи як вони до нас ставляться. Її породжують не ті сценарії, якими вони нас наділяють, не обставини нашого життя й не наше становище.

Вона походить зсередини. Походить від точних парадигм і правильних принципів, глибоко вкорінених у нашій свідомості й душі, від внутрішньо-зовнішньої узгодженості, від цілісного життя, у якому наші щоденні звички віддзеркалюють наші найважливіші цінності.

Я вважаю, що цілісне життя – найбільш фундаментальне джерело позитивної самооцінки. Я не погоджуюся з популярною літературою про успіх, яка стверджує, що самоповага є результатом способу мислення, настанов, що ви можете нав'язати собі душевний спокій.

Душевний спокій настає, коли ваше життя протікає в гармонії з істинними принципами та цінностями – іншого способу не існує.

Ще одне джерело природної впевненості – це ефективне життя у взаємозалежності з іншими людьми. Упевненість дарує знання про те, що рішення за принципом «виграш/виграш» справді можливі, що життя не завжди чорно-біле, що майже в кожному випадку існує взаємовигідна *третьа альтернатива*. Упевненість ще й у тому, щоб знати, що ви завжди можете вийти зі своєї системи координат, не відмовляючись від неї, що ви можете по-справжньому глибоко зрозуміти іншу людину. Упевненість приходить, коли ви щиро, творчо і з готовністю взаємодієте з іншими людьми й справді застосовуєте звички взаємозалежності.

Природна впевненість приходить, коли ви присвячуєте себе служінню, суттєво допомагаєте іншим людям. Важливим джерелом є й ваша робота, на якій ви бачите себе у творчій і корисній справі, де ви справді щось змінюєте. Ще одне джерело – анонімна допомога людям, про яку ніхто не знає й ніколи не знатиме. Але річ навіть не в цьому, річ у тому, щоб ошчаслилювати інших людей. Основним прагненням стає вплив, а не визнання.

Віктор Франкл вважав потребу мати сенс і мету в житті, щось таке, що дозволить нам вийти за межі нашого власного я й вивільнить наші найкращі сили, основоположні для людини. Доктор Ганс Сельє у своїй монументальній праці, присвяченій стресу, писав, що довге, здорове й щасливе життя – це наслідок праці для добра інших, втілення значущих починань, які дарують радість і щастя іншим людям. Його етика проголошувала: «Заслужи любов ближнього свого».

За словами Джорджа Бернарда Шоу:

*Істинну насолоду від життя дістаєш, коли маєш у ньому мету, яку сам вважаєш великою. Коли воно стає силою природи, а не гарячковою егоїстичною грудочкою хвороб і скарг на те, що світ не кидає всі сили на те, щоб зробити тебе щасливим. Я дотримуюся думки, що моє життя належить усій громаді, і поки я живу, мій привілей – робити для людей усе, що в моїх силах. Я хочу бути добряче виснаженим, коли помиратиму. Бо що більше я працюю, то більше я живу. Я радію життю заради самого життя. Для мене життя – не коротенька свічка. Це радше пишаний смолоскип, який я маю тримати високо піднятим і хочу, щоб він горів якомога яскравіше, поки я не передам його наступним поколінням.*

Н. Елдон Таннер сказав: «Служіння – це орендна плата, яку ми платимо за життя на землі». І способів служити існує чимало. Неважливо, належимо ми до церкви, іншої організації, яка допомагає людям, чи маємо роботу, що дає нам змогу реалізувати себе в служінні, ми маємо змогу щодня допомагати щонайменше одній людині, вкладаючи в неї свою безкорисливу любов.

## Програмування інших

Більшість людей формуються під впливом соціального дзеркала: їхні сценарії становлять думки, сприйняття, парадигми тих, хто їх оточує. Як незалежні люди, ми з вами виходимо з парадигми, яка містить усвідомлення того, що ми є частиною цього соціального дзеркала.

Ми можемо показувати іншим їхнє чітке, неспотворене відображення. Ми можемо підтримувати їхню проактивну натуру й ставитися до них, як до відповідальних людей. Ми можемо допомогти їм запрограмувати себе як орієнтованих на принципи й цінності, незалежних, цінних індивідів. І маючи ментальність достатку, ми розумітимемо, що позитивне відображення інших людей у жодному разі не применшує нас самих. Воно підносить нас, бо розширює можливості ефективної взаємодії з іншими проактивними людьми. Напевно, у вашому житті був такий період, коли хтось вірив у вас попри те, що ви самі не вірили. Ці люди створювали вам сценарій.

Чи сталися якісь зміни через це у вашому житті?

А що, якби ви прописували людям позитивні сценарії, підтримували їх? Коли соціальне дзеркало диктує їм опускатися донизу, підштовхуйте їх до шляху нагору, бо ви вірите в них. Слухайте їх і виявляйте емпатію. Не позбавляйте їх відповідальності, а заохочуйте бути проактивними.

Можливо, ви бачили мюзикл «Людина з Ламанчі». Це прекрасна історія про середньовічного лицаря, який зустрічає на вулиці повію. Вона вважає, що живе правильно, бо так їй диктує оточення.

Але лицар-поет бачить у ній щось інше, бачить її прекрасною й миловидною. Також він помічає її чесноти й підтверджує їх знову і знову. Він наділяє її новим іменем, – Дульсинея, – пов'язаним із новою парадигмою.

Попервах вона опирається: беруть гору старі сценарії. Вона відмахується від нього, як від нерозумного фантазера. Але він не здається, постійно показує їй свою безкорисливу любов, і зрештою йому вдається проникнути в її сценарії, доторкнутися до її істинної натури, відкрити потенціал. І жінка потихеньку піддається. Її спосіб життя потроху змінюється. Вона діє за новою парадигмою, у яку твердо вірить, чим неабияк розчаровує людей довкола.

Пізніше, коли вона повертається до своєї старої парадигми, він кличе її до своєї смертної постелі й співає прекрасну пісню «Неможлива мрія», дивиться їй в очі й шепоче: «Ніколи не забувай: ти Дульсинея».

Класичний приклад очікування, яке справджується, – історія про комп'ютер в Англії, який ненароком запрограмували неправильно. Клас відмінників у школі цей комп'ютер охрестив «двієчниками», а «двієчників» – «відмінниками». А вчителі взяли комп'ютерний звіт за основу для того, щоб скласти враження про своїх учнів на початку року.

Коли через п'ять із половиною місяців керівництво школи нарешті виявило помилку, то вирішило влаштувати дітям перевірку, не повідомляючи нікому про те, що сталося. І результати вразили всіх. Коефіцієнт інтелекту «відмінників» суттєво знизився. Їх вважали розумово обмеженими, не схильними до навчання й некерованими та ставилися до них відповідним чином. Парадигма вчителів стала прогнозом, що справдився сам по собі.

Зате в класі так званих «двієчників» зросла успішність. Учителі ставилися до них, як до розумних, і їхня енергія, надія, оптимізм, радість дали цим дітям віру у власну цінність.

В учителів запитали, як їм працювалося перші кілька тижнів чверті. «Невідомо чому, але наша методика не діяла, – відповіли ті. – Тому нам довелося змінити її». Інформація свідчила про те, що діти розумні. І коли навчальний процес ішов не так добре, як хотілося б, учителі вирішили, що вся річ у їхній методиці. Тому вони її відкоригували. Вони були проактивними й діяли у своєму колі впливу. Видима неспроможність учнів засвоювати матеріал була не більше й не менше, як результатом учительської негнучкості. Яке відображення ми, як дзеркало, показуємо іншим? І як це відображення впливає на їхні життя? Ми так багато можемо покласти на рахунки в банках емоцій інших людей! Що більше ми бачимо в людях нерозкритого потенціалу, то більше можемо застосовувати свою уяву, а не пам'ять, у стосунках із дружиною (чоловіком), дітьми, колегами й підлеглими. Ми можемо відмовитися вішати на них ярлики – бо здатні «бачити» їх щоразу новими, коли перебуваємо поряд із ними. Ми можемо допомогти їм стати незалежними, повноцінними людьми, здатними підтримувати глибокі, щирі й продуктивні стосунки з іншими.

Гете казав: «Сприймай людину такою, якою вона є, – вона такою й лишатиметься. Сприймай людину такою, якою вона може й має бути, – вона стане такою, якою може й має бути».

## Баланс оновлення

Процес самооновлення має відбуватися збалансовано й охоплювати чотири виміри нашої натури: тілесний, духовний, розумовий і соціальний/емоційний.

Хоча важливим є оновлення всіх вимірів, оптимальної ефективності воно набуває, коли ми підходимо до всіх чотирьох вимірів мудро й збалансовано. Якщо нехтувати якоюсь однією сферою, це неминуче негативно позначиться на інших трьох.

Досвід показує, що це актуально не лише для індивідів, але й для організацій. В організаціях тілесний вимір виражається в термінах фінансових. Розумовий (психологічний) вимір пов'язаний із визнанням, розвитком і застосуванням таланту. Соціальний/емоційний вимір – це людські стосунки, ставлення до людей. А духовний вимір має стосунок до пошуку сенсу існування: це шлях до мети, внесення своєї лепти й організаційна цілісність.

Коли занедбано одну чи більше із цих сфер, це негативно позначається на всій організації. Творчі сили, які могли би привести до величезної позитивної синергії, натомість витрачаються на те, щоб боротися із самою організацією, бо стають гальмівними для розвитку й продуктивності.

Я знав організації, які керувалися єдиною рушійною силою – економічною, тобто грошми. Зазвичай цю свою мету вони не виставляють напоказ. Часом вони видають за свою мету щось інше. Але в основі їхньої діяльності лежить лише бажання заробляти гроші.

В усіх подібних випадках я спостерігав негативну синергію в організації, яка породжувала такі явища, як суперництво між відділами, оборонна лінія в спілкуванні, політиканство та інтриги. Не заробляючи грошей, ми не зможемо ефективно досягати успіху, проте це не може бути достатньою причиною для існування організації. Без їжі жити неможливо, та ми не можемо жити заради їжі.

На іншому боці спектру перебувають організації, майже винятково зосереджені на соціальному/емоційному вимірі. У певному сенсі вони є соціальними експериментами, у їхній системі цінностей відсутній економічний критерій. Вони не мають мірила своєї ефективності та зрештою втрачають будь-яку результативність роботи й спроможність існувати на ринку.

Я бачив багато організацій, які розвивають три виміри з чотирьох: у них можуть бути хороші критерії обслуговування, хороші економічні критерії та критерії людських стосунків, проте вони не виявляють інтересу до розкриття, розвитку, використання й визнання таланту людей. А якщо цих психологічних сил бракує, способом керування організацією буде доброзичливий абсолютизм, а культура, що виникне в результаті, відобразатиме різні форми колективного спротиву, суперництва, надмірну текучість кадрів та інші глибинні хронічні проблеми культури.

Для того щоб організація, так само як індивід, була ефективною, потрібно мудро й збалансовано розвивати й оновлювати всі чотири виміри. Кожен вимір, який буде занедбано, створюватиме негативне силове поле опору, яке відштовхуватиме ефективність і зростання. Організації ж та індивіди, які визнають кожен із чотирьох вимірів у своїй програмній заяві, забезпечать сильну основу для збалансованого оновлення.

Процес постійного вдосконалення є ознакою тотального контролю над якістю й ключем до секрету економічного злету Японії.

## Синергія в оновленні

Збалансоване оновлення є оптимально синергійним. Усе, що ви робите, щоб «нагострити пилку» в одному вимірі, позитивно вплине на інші, бо вони дуже тісно пов'язані між собою.

Ваше фізичне здоров'я впливає на психічне, духовна сила дає силу соціальну/емоційну. Удосконалюючись в одному з цих вимірів, ви розширюєте свої можливості в інших трьох.

У межах цих вимірів 7 звичок надзвичайно ефективних людей витворюють оптимальну синергію. Оновлення в будь-якому вимірі дає вам більше можливостей запроваджувати в життя щонайменше одну із 7 звичок. І хоча звички мають певну послідовність, удосконалення в одній із них синергійно збільшує вашу можливість жити за рештою звичок.

Що більшу проактивність ви будете виявляти (ЗВИЧКА 1), то ефективніше зможете впровадити особисте лідерство (ЗВИЧКА 2) і керування (ЗВИЧКА 3) у своє життя. Що ефективніше ви керуватимете своїм життям (ЗВИЧКА 3), то більше занять для вдосконалення із сектора II зможете охопити (ЗВИЧКА 7). Що частіше намагатиметеся спочатку зрозуміти співрозмовника (ЗВИЧКА 5), то більшої ефективності досягатимете в пошуку синергійних рішень за принципом «виграш/виграш» (ЗВИЧКИ 4 і 6). Що більшої досконалості ви досягнете у застосуванні звичок, які ведуть до незалежності (ЗВИЧКИ 1, 2 і 3), то краще зможете давати раду ситуаціям, у яких ви з іншими людьми взаємно залежите одне від одного (ЗВИЧКИ 4, 5 і 6). А оновлення (ЗВИЧКА 7) – це процес удосконалення всіх звичок.

Удосконалюючи тілесний вимір, ви зміцнюєте своє особисте бачення (ЗВИЧКА 1), парадигму власної самосвідомості та вільної волі, проактивності, знання про те, що ви можете активно діяти, а не сидіти склавши руки, обирати власну реакцію на будь-який стимул. Напевно, це найбільша користь, яку дають фізичні вправи. Кожна щоденна приватна перемога кладе свій внесок на ваш особистий рахунок впевненості в собі.

Оновлюючи духовний вимір, ви зміцнюєте навички свого особистого лідерства (ЗВИЧКА 2). Ви розширюєте можливості жити так, як підказують уява й сумління, а не лише ваша пам'ять, добре розуміти свої глибинні парадигми та цінності, створювати у своїй свідомості центр правильних принципів, визначити своє унікальне покликання в житті, перепрограмувати себе таким чином, щоб жити в гармонії з правильними принципами й черпати силу з власних джерел. Багате духовне життя, що його вам подарує постійне духовне оновлення, буде величезним внеском на ваш особистий рахунок упевненості в собі.

Оновлюючи розумовий вимір, ви зміцнюєте навички керування собою й часом (ЗВИЧКА 3). Плануючи наперед, ви примушуєте свій розум приділяти увагу заняттям сектора II, які дадуть велику користь, і пріоритетним цілям, щоб максимально ефективно використовувати час і зусилля. На основі цих пріоритетів ви організуєте свій час і дії. А постійна самоосвіта розширить вашу базу знань і подарує більше можливостей. Ваша економічна стабільність полягає не в роботі, а в здатності мислити, навчатися, творити, адаптуватися. Це істинна фінансова незалежність. Вона не в тому, щоб бути багатим, вона в здатності досягати багатства. Це внутрішня якість.

Щоденна приватна перемога (щонайменше одна година на день для оновлення тілесного, духовного й розумового вимірів) – це ключ до розвитку 7 звичок, який ви маєте у своєму *колі впливу*. Це час, який ви приділяєте заняттям із сектора II, необхідний, щоб інтегрувати ці звички у ваше життя, зробити принципи його центром.

Це також основа для щоденної публічної перемоги. Це відчуття впевненості, яке вам необхідно мати для того, щоб гострити пилку в соціальному/емоційному вимірі. Вона дає вам в ситуаціях взаємозалежності силу зосереджувати увагу в *колі впливу* – дивитися на інших людей крізь призму парадигми ментальності достатку, щиро цінувати відмінності між людьми й радіти їхнім успіхам. Це дає вам основу для роботи над щирим розумінням і синергійними рішеннями за принципом «виграш/виграш», над застосуванням ЗВИЧОК 4, 5 і 6 у взаємозалежній реальності.

## Висхідна спіраль

Оновлення – це принцип (і процес), що дає нам змогу рухатися далі висхідною спіраллю зростання й змін, постійного вдосконалення. Для значущого й неперервного поступу цією спіраллю ми маємо розглянути ще один аспект оновлення в його стосунку до унікального людського дару, який і скеровує цей рух угору – нашого *сумління*. За словами мадам де Сталь: «Голос сумління такий тихий, що його легко притлумити. Та водночас він такий виразний, що його годі сплутати з чимось іншим».

Сумління – це дар, який відчуває нашу злагоду чи розбрат із правильними принципами й підносить нас до них – коли воно у формі. Так само, як розвивати нерви й м'язи важливо для хорошого спортсмена, а розвивати мозок – для вченого, справді проактивній, високоефективній людині необхідно розвивати сумління. Однак тренування та розвиток сумління вимагають ще більшої концентрації, більш збалансованої дисципліни, більш упорядкованого добросовісного життя. Для них потрібно регулярно розкошувати читанням літератури, яка надихає, плекати шляхетні думки й понад усе – жити в гармонії з тихим голосом сумління.

Подібно до того, як шкідлива їжа й відсутність тренування можуть зіпсувати стан спортсмена, усе непристойне, жорстоке, порнографічне може породити внутрішню темряву, яка приглушить нашу вищу чутливість і замість природного божественного сумління за зразком «Що таке добро і зло» підсуне нам соціальне сумління типу «Попадуся чи ні?»

Цитуючи Дага Гаммаршельда:

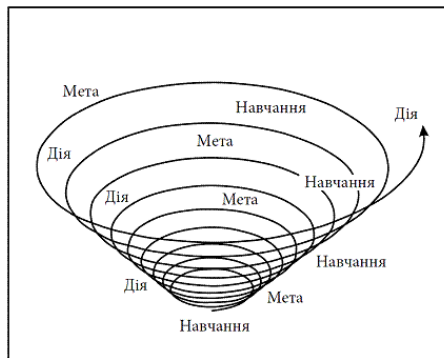
*Не можна гратися з твариною в собі, не стаючи цією твариною, гратися з обманом, не втративши права на правду, гратися з жорстокістю, не втративши чутливості розуму. Той, хто хоче підтримувати чистоту у своєму садку, не лишає клаття землі для бур'янів.*

Якщо ми самосвідомі, мусимо обирати цілі й принципи, за якими житимемо. Інакше вакуум заповниться, ми втратимо самосвідомість і станемо повзучими тваринами, які живуть лише задля виживання й розмноження. Люди, які живуть на такому рівні, насправді не живуть, вони плывуть за течією. Вони реагують, не розуміючи, що наділені унікальними дарами, котрі дримають, нерозвинені, у їхній підсвідомості.

Але швидкого способу їх розвинути не існує. Тут діє закон врожаю: що посієш, те й пожнеш, не більше й не менше. Закон справедливості незмінний, і що більше наше життя відповідатиме правильним принципам, то кращим буде наше розуміння того, за якими законами діє світ, і точнішими будуть наші парадигми, карти території.

На мою думку, наше зростання й просування висхідною спіраллю вимагають від нас ретельно ставитися до процесу оновлення, розвиваючи наше сумління й слухаючись його голосу. Добре розвинене сумління просуватиме нас шляхом особистої свободи, упевненості, мудрості й сили.

Рух угору висхідною спіраллю вимагає від нас *вчитися, брати* на себе зобов'язання й діяти на щораз вищих щаблях. Самообманом буде вважати, що якогось одного з цих процесів достатньо. Для стабільного поступу ми повинні вчитися, ставити собі цілі й діяти, потім вчитися, ставити собі цілі й діяти, знову вчитися, ставити цілі й діяти.



ВИСХІДНА СПІРАЛЬ

## Поради щодо застосування

1. Складіть список занять, які допоможуть вам підтримувати хорошу фізичну форму, оздоровлять ваш спосіб життя й довго даватимуть утіху.
2. Оберіть одне із занять і запишіть як завдання на наступний тиждень. Наприкінці тижня оцініть свою продуктивність. Якщо ви так і не виконали завдання, у чому причина? Ви пожертвували ним заради якоїсь вищої цінності? Чи просто не змогли дотриматися своїх цінностей?
3. Зробіть такий самий список для оновлення в духовній і розумовій сферах. Що ж до соціально-емоційного виміру, складіть список стосунків, які б ви хотіли покращити, чи особливих обставин, за яких публічна перемога дасть вам більшу ефективність. Оберіть один пункт у кожній сфері, щоб зробити його своїм завданням на наступний тиждень. Виконайте його й оцініть, чи добре вам це вдалося.
4. Поставте собі за мету записувати в план певні заняття для самовдосконалення в усіх чотирьох вимірах щотижня, виконувати ці завдання й оцінювати якість виконання та результати.

## Знову зсередини назовні

*Господь діє зсередини назовні. Світ діє ззовні й усередину. Світ може витягти людину з нетрів. Ісус виймає нетрі з людини, і тоді вона сама здатна витягти себе з нетрів. Світ ліпить людей, змінюючи середовище, у якому вони живуть. Ісус змінює людей, які потім змінюють середовище. Світ формує людську поведінку, а Ісус може змінити людську натуру.*

**Езра Тафт Бенсон**

Хочу розповісти вам історію, що, як на мене, відображає сутність цієї книжки. Сподіваюся, ви розпізнаєте ті принципи, що лежать в її основі.

Кілька років тому, щоб мати змогу писати, я взяв творчу відпустку в університеті, де викладав, і ми сім'єю вирушили на північне узбережжя гавайського острова Оахі й оселилися в місті Лайе. Невдовзі після того, як родина влаштувалася, ми прийняли щоденний розпорядок, не лише дуже продуктивний, а й надзвичайно приємний.

Після ранньої ранкової пробіжки на пляжі ми відправляли двох наших дітей, босих і в шортах, до садочка. Я йшов у будинок біля тростинових полів, у якому був кабінет, де я міг писати. Там було дуже гарно, дуже спокійно – ніякого телефону, жодних зустрічей і термінових справ.

Будинок стояв на зовнішньому краю університетського містечка, й одного дня, блукаючи між книжкових полиць у бібліотеці, я натрапив на книжку, яка привернула мою увагу. Я розгорнув її, і погляд одразу впав на один абзац, який безповоротно змінив усе моє життя.

Я знову й знову перечитував абзац. Основна його ідея полягала в тому, що між стимулом і реакцією є вільне місце, проміжок, і ключ до зростання й щастя – це те, як ми цей інтервал використовуємо. Годі описати словами, який ефект на мене справила ця думка.

Хоча мене виховали в душі філософії самодетермінізму, те, як було сформульовано цю ідею: «вільне місце між стимулом і реакцією», – вразило мене своєю новизною. То було таке відчуття, наче тобі вперше розплющуються на щось очі, наче в душі відбулася революція, прийшла «ідея, чий час настав».

Я постійно над цим розмірковував, і потроху ця думка справляла вплив на мою парадигму життя. Враження було таке, наче я перетворився на спостерігача за власною долею. Я мовби ставав у тому проміжку й збоку дивився на стимули. Я розкошував тим відчуттям внутрішньої свободи у виборі реакції та бачив, що могу бути стимулом чи щонайменше впливати на реакцію, навіть повертати її у зворотний бік.

Невдовзі по тому (частково завдяки цій «революційній» думці) ми із Сандрою почали практикувати глибоке спілкування. Я заїжджав по неї ближче до опівдня на старому червоному мотоциклі «Хонда-90», ми брали із собою двох наших дошкільнят (одного ми садовили між нами, другого я брав на ліве коліно) і їхали в поля цукрової тростини, що розлягалися за моїм робочим кабінетом. Ми повільно їхали впродовж години й просто розмовляли.

Діти завжди нетерпляче очікували поїздки, тому сиділи дуже тихо. Інші транспортні засоби нам траплялися рідко, а мотоцикл їхав так тихо, що ми добре чули одне одного. Ми доїжджали до безлюдного пляжу, ставили «хонду» і йшли двісті метрів до усамітненого місця, де розкладали все для пікніка й обідали.

Потім діти одразу ж кидалися гратися на піщаний берег річки з прісною водою, що витікала з центру острова, а ми із Сандрою спокійно продовжували розмову. Думаю, не важко уявити, які розуміння й довіра панували між нами, якщо ми присвячували глибокому спілкуванню щонайменше дві години щодня протягом цілого року.

На початку року ми розмовляли на найрізноманітніші теми: про людей, ідеї, події, дітей, моє писання, нашу родину вдома, майбутні плани тощо. Але мало-помалу наше спілкування поглибилося, і ми заговорили про наші внутрішні світи – наше виховання, сценарії, почуття й сумніви, непевність у собі. Глибоко поринаючи в ці розмови, ми водночас спостерігали за їхнім ходом і за собою. Ми по-новому використовували той проміжок між стимулом і реакцією, і це змусило нас замислитися про те, як нас запрограмували і як ці програми впливали на наше бачення світу.

Ми вирушили в захопливу мандрівку нашими внутрішніми світами і з'ясували, що вона цікавіша, більше заворожує, поглинає, прив'язує до себе, дарує більше відкриттів та прозрень, ніж будьяка подорож у зовнішньому світі.

Не могу сказати, що вона протікала гладесенько-рівнесенько. Іноді ми брали за живе й відчували біль, збентеження, оголеність – і поставали одне перед одним вкрай відкритими і вразливими. Утім, як з'ясувалося, саме цього ми давно, багато років хотіли. Коли ми занурилися в ці глибокі, делікатні проблеми й виринули з них, то відчули себе в певному сенсі зціленими.

Ми так підтримували одне одного й допомагали, так захочували й виявляли емпатію, що полегшили ці внутрішні відкриття одне для одного.

Поступово в нас з'явилися два неписані правила. Перше – не зондувати. Знявши запитання з внутрішніх вразливих шарів, ми не повинні були ставити запитання, лише виявляти емпатію. Зондування було занадто грубим, забагато в ньому контролю й логіки. Ми ступали

на нову, непізнану територію, і це породжувало страхи, сумніви та непевність. Нам хотілося йти швидше, але ми навчилися поважати потребу дати іншому відкритися, коли це буде для нього комфортно.

Друге основоположне правило полягало в тому, що ми мали облишити на той момент свої звиряння, якщо ставало надто боляче й нестерпно. А наступного дня розпочати з того, на чому закінчили, чи почекати, коли той із нас, хто почав звирятися, буде готовий продовжувати. Усі нез'ясовані питання ми відкладали, знаючи, що до них черга дійде. Та оскільки ми мали час і середовище цьому сприяло, а ще тому, що нам так цікаво було спостерігати за власними діями й рости в шлюбі, ми просто знали, що рано чи пізно дамо раду всім нез'ясованим питанням і закриємо їх.

Найважчим та водночас найважливішим у цьому спілкуванні було те, що моя й Сандрина вразливість стикнулися. А відтак, будучи безпосередніми учасниками процесу, ми з'ясували, що проміжку між стимулом і реакцією більше немає. Було декілька неприємних моментів. Але ми мали дуже велике бажання та беззастережну згоду почати з того, на чому закінчили, і дати раду цим дразливим почуттям, усунути їх.

Одне з цих ускладнень було пов'язане з базовою схильністю моєї особистості. Мій батько був дуже закритою людиною, вкрай стриманою й обережною. А мама була і є дуже відкрита, комунікабельна й спонтанна. У мені поєдналися обидві ці схильності, проте коли я відчуваю непевність, то закриваюся, як мій батько, і зсередины спостерігаю за всім, що відбувається.

Сандра більше схожа на мою маму: комунікабельна, щира й спонтанна. За роки спільного життя було чимало випадків, коли я відчував, що її відкритість недоречна, а вона ненормальною вважала мою скутість, шкідливою як для мене самого, так і для інших людей, бо в такі миті я не зважав на почуття інших. Усе це й багато іншого розкрилося під час тих глибоких розмов. Я гідно оцінив Сандрину мудрість і проникливість. Вона допомогла мені стати відкритішим, чутливішим, комунікабельнішим і дарувати людям більше душевного тепла.

Ще одна складність виникла із Сандриним пунктиком, який турбував мене вже багато років. Вона була зациклена на тому, щоб купувати кухонну техніку лише марки «Фриджидеєр», а я цього зовсім не розумів. Вона навіть чути не хотіла про те, щоб купити щось іншої марки. Навіть якщо в нас була вкрай обмежена сума грошей, вона наполягала, щоб ми їхали вісімдесят кілометрів до «великого міста», бо в нашому маленькому університетському містечку цієї техніки не продавали.

Мене це неабияк дратувало. На щастя, такі ситуації виникали тільки тоді, коли потрібно було купити якийсь пристрій. Та коли це відбувалося, наче якийсь стимул спонукав мене реагувати роздратовано. Здавалося, ця єдина проблема символізує собою все роздратування, яке накопичується всередині, а також пов'язане з ним мислення. Вона викликала в мені цілий комплекс негативний почуттів.

Зазвичай я просто замикався в собі. Мені здавалося, що єдиний спосіб розв'язати цю проблему – не розв'язувати її взагалі. Інакше я міг втратити над собою контроль і наговорити зайвого. Часом якісь прикrostі зривалися мені з язика, та я завжди за них вибачався.

Найбільше мене турбувало не те, що їй подобалася марка «Фриджидеєр», а те, що вона так палко відстоювала необхідність купувати саме цю техніку, що, на мою думку, було геть нелогічно і не мало під собою жодних підстав. Якби вона хоч погоджувалася, що її реакція була нелогічною й суто емоційною, я б ще так-сяк із цим змирився. Але її виправдання виводили мене із себе.

Якось на початку весни тема «Фриджидеєр» впливла в розмові. Та ми були готові до неї, бо попередні розмови нас багато чого навчили. Основоположні правила було прийнято – не зондувати й облишити, якщо буде надто боляче.

Я ніколи не забуду того дня, коли ми це обговорювали. На березі ми не зупинялися, мотоцикл котив собі далі дорогою через тростинові поля, мабуть, тому, що ми не хотіли дивитися одне одному в очі. З цією проблемою було пов'язано забагато суперечок і нехороших почуттів, і надто довго ми її тримали в собі. Звісно, вона не розрослася до того, щоб через неї наші стосунки дали тріщину, та коли ти намагаєшся зберегти в стосунках їхню красу і єдність, важлива будь-яка проблема, що вносить розбрат.

Ми із Сандрою були вражені тим, що дізналися в процесі спілкування. То була істинна синергія. Сандра немов сама вперше збагнула причину свого так званого пунктика. Вона стала згадувати свого батька, те, як він працював учителем історії в школі й роками давав уроки і як для того, щоб сім'я могла звести кінці з кінцями, він пішов торгувати технікою. Під час економічного спаду батько мав серйозні фінансові труднощі, і єдине, що допомогло йому протриматися на плаву, – техніка в кредит від «Фриджидеєр».

У Сандри з батьком були напрочуд глибокі й прекрасні стосунки. Коли він повертався додому після важкого дня, то лягав на канапу, а Сандра розтирала йому ноги й співала пісні. Багато років поспіль вони насолоджувалися цими вечірніми годинами разом. Батько відкривав їй душу і вивідав усі свої тривоги, що стосувалися бізнесу, а ще розказував про те, який він вдячний фірмі «Фриджидеєр», що вона допомагає йому пережити важкі часи.

Це спонтанне спілкування між батьком і дочкою відбувалося в такий природний час, коли людина відкрита до запису найпотужніших сценаріїв. У хвилини релаксації всі захисні щити опущено й глибоко в підсвідомість безборонно проникають найрізноманітніші картинки й думки. Мабуть, Сандра просто забула про той епізод, і так тривало доти, доки той рік спокійного спілкування не розбудив у ній спогадів, що зринули в атмосфері такої самої природності та спонтанності, як і тоді, коли вони відклалися в пам'яті.

Сандра немов прозріла, коли зазирнула в емоційну основу свого пунктика щодо «Фриджидеєр». Я теж прозрів і відчув повагу, якої не було раніше, бо збагнув, що Сандрі йшлося не про техніку, а про її батька і про лояльність – лояльність до його потреб.

Пам'ятаю, що нам обом того дня на очі навернулися сльози, не через наше відкриття, а через ту благоговійну повагу, яку ми одне до одного відчули. Ми відкрили для себе, що навіть позірні банальні речі мають коріння в глибоких емоційних подіях. Прискіпуватися лише до поверхових дрібниць, не помічаючи глибших, делікатніших проблем, – це те саме, що потоптатися по святій землі чиєїсь душі.

Ті місяці принесли ще чимало дивовижних плодів. Наше спілкування стало таким багатим і насиченим, що ми могли майже миттєво підхоплювати думки одне одного. Коли ми покидали Гаваї, то дали собі обіцянку не забувати про ці виправи. Відтоді минуло багато років, а ми регулярно катаємося на мотоциклі «хонда» (чи в машині за поганої погоди), просто для того, щоб поговорити. Ми відчуваємо, що головне в тому, щоб завжди лишатися закоханими, – розмовляти, а надто про почуття. Ми намагаємося розмовляти щодня по кілька разів, навіть коли я у від'їздах. Це те саме, що доторкнутися до «домашньої» бази, де зберігається все щастя, упевненість і цінності, які вона уособлює.

Томас Вулф помилявся. Додому *можна* повернутися – якщо вашою домівкою є дорогоцінні стосунки, миле серцю товариство.

## **Взаємини з іншими поколіннями**

Того дивовижного року ми із Сандрою відкрили для себе, що здатність мудро використовувати проміжок між стимулом і реакцією, застосовувати чотири унікальні дари нашої людської натури наділила нас силою діяти зсередини назовні.

Ми пробували підхід «ззовні всередину». Ми любили одне одного, намагалися зрозуміти й прийняти наші розбіжності, контролюючи свої настрої та поведінку, практикуючи корисні техніки людської взаємодії. Але наші лейкопластирі й аспірин допомагали недовго. Поки ми не навчилися спілкуватися на рівні наших основоположних парадигм, хронічні проблеми лишалися.

Коли ж ми почали працювати зсередини назовні, то змогли наповнити свої стосунки довірою, відкритістю та надовго помирити між собою наші розбіжності, чого нізащо не змогли б досягти, скеровуючи зусилля ззовні всередину. Ми плекали коріння, аналізуючи свої програми, переписуючи сценарії та впорядковуючи життя таким чином, щоб у ньому був час на важливе заняття із сектора II – спілкування. І в результаті отримали солодкі плоди: прекрасні взаємовидавні стосунки, глибоке порозуміння й дивовижну синергію.

Були також інші плоди. Ми зрозуміли (на значно глибшому рівні, ніж доти), що так само, як на наше життя потужно впливали наші батьки, ми впливаємо й формуємо життя наших дітей, і часто це відбувається несвідомо. Зрозумівши владу сценаріїв у нашому житті, ми з новою силою відчували бажання зробити все можливе, щоб знання й досвід, які ми передаємо наступним поколінням, – як у вигляді приписів, так і на власному прикладі, – базувалися на правильних принципах.

У цій книжці я зробив особливий акцент на сценаріях, які нам було прищеплено і які ми, як проактивні люди, хочемо змінити. Та якщо ми ретельно проаналізуємо наші сценарії, то побачимо, що серед них є й прекрасні позитивні парадигми, які ми сліпо прийняли як даність. Справжня самосвідомість допомагає нам оцінити ці сценарії, а також тих, хто привчав нас до життя за правильними принципами, показуючи нам віддзеркалені образи нас самих: не лише таких, якими ми є, а й таких, якими можемо стати.

У міцній сім'ї з декількох поколінь є виняткова сила. Ефективно взаємозалежна сім'я, що складається з дітей, батьків, дідусів, бабусь, тіток, дядьків і двоюрідних братів/сестер, може бути могутньою силою, яка допомагає людям розібратися з тим, хто вони, звідки походять і які в них цінності.

Дуже добре, коли діти можуть ідентифікувати себе з «плем'ям», відчувати, що багато людей знає їх і любить, навіть якщо ці люди розкидані по всій країні. Це також може стати у пригоді, коли у вас з'явиться власна сім'я. Якщо в когось із ваших дітей на певному етапі життя виникнуть труднощі в спілкуванні з вами, можливо, дитина зможе знайти спільну мову з вашим братом чи сестрою, які стануть їй сурогатним батьком чи матір'ю, наставником і героєм на час.

Бабусі й дідусі, що цікавляться своїми онуками, – одні з найдорожчих людей на світі. Яким дивовижним позитивним соціальним дзеркалом вони можуть бути! Приміром, моя мама саме така. Навіть тепер, коли їй давно за 80, вона пильно цікавиться кожним зі своїх нащадків. Вона пише нам листи любові. Нещодавно я читав один із таких листів у літаку, і сльози струменіли по моїх щоках. Я можу подзвонити їй сьогодні ввечері й точно знаю, що вона скаже: «Стівене, я хочу, щоб ти знав, що я дуже тебе люблю й думаю, що ти дивовижна людина». Вона постійно підтримує нашу самооцінку на висоті.

Міцну сім'ю, у якій багато поколінь, можна назвати найбільш плідним, корисним і втішним різновидом людських стосунків. І важливість сімейних зв'язків розуміють багато людей. З величезним захватом ми кілька років тому дивилися серіал «Коріння». У кожного з нас є власне коріння і змога його простежити, дізнатися, ким були наші предки.

Найсильніше до цього спонукає усвідомлення, що ми робимо це не лише для себе, а й для прийдешніх поколінь, нащадків усього людства. Як зауважила колись одна мудра людина: «Своїм дітям ми можемо залишити в спадщину лише дві речі, що проіснують довго: одна – це коріння, інша – крила».

## Як стати людиною-містком

На мою думку, давати «крила» своїм дітям та іншим людям означає дарувати їм свободу піднятися над негативними сценаріями, які прищепили нам самим. Я вважаю, що це означає стати людиною, яку мій друг і колега доктор Террі Ворнер називає «містком». Замість передавати ці сценарії наступним поколінням ми можемо їх змінити, і в процесі змін ще й налагодити стосунки.

Якщо батьки кривдили вас у дитинстві, це не означає, що ви теж маєте кривдити своїх дітей. Утім, є багато доказів того, що, найпевніше, ви будете жити за цим сценарієм. Та оскільки ви людина проактивна, то можете його переписати. Вольовим рішенням ви можете не лише відмовитися від того, щоб кривдити дітей, ви здатні підтримувати їх, програмувати їх у позитивному ключі.

Ви можете записати це в особисту програмну заяву, а ще закарбувати собі в свідомості й душі. Ви можете візуалізувати, як живете в гармонії з цією програмною заявою в щоденній приватній перемозі. Ви можете любити своїх батьків і пробачати їм, а якщо вони ще живі, налагоджувати стосунки з ними, намагаючись зрозуміти першим.

Тенденція, що передавалася у вашій сім'ї з покоління в покоління, може на вас увірватися. Ви людина-місток – ланка між минулим і майбутнім. І зміни, що відбудуться з вами, зможуть вплинути ще на багато-багато життів.

Одна впливова людина-місток ХХ століття, Анвар Садат, залишив нам у спадок глибоке розуміння природи змін. Садат стояв між минулим, яке звело «височезну стіну підозр, страху, ненависті й непорозуміння» між арабами та ізраїльтянами, і майбутнім, у якому неминучими здавалися конфлікти й ізоляція. Спроби провести переговори зустрічали опір на всіх рівнях – навіть на формальнопроцедурному, коли прискіпувалися до незначної коми чи пробілу в тексті запропонованих угод.

Поки інші намагалися ослабити напругу, зриваючи листя, Садат згадав про свій в'язничний досвід зміни парадигми й узявся за коріння. Таким чином він змінив хід історії для мільйонів людей.

В автобіографії він пише:

*Саме тоді я майже несвідомо звернувся до внутрішньої сили, яку розвинув у собі, коли сидів у камері 54 в Центральній в'язниці Каїра, – силу (вважайте її талантом чи здатністю) до змін. Я бачив, що перебуваю в дуже складній ситуації і що не можу надіятися на зміни, поки не озброюся необхідними психологічними та інтелектуальними знаряддями. Мої роздуми про життя й людську натуру в тому усамітненні навчили мене, що той, хто не може змінити канву своїх думок, ніколи не змінить реальність, а отже, не матиме жодного поступу.*

Зміни (справжні зміни) приходять зсередини. Зривати листя, міняючи поведінку й настанови за допомогою швидких методів етики особистості, не достатньо. Для змін потрібно рубати під корінь – міняти канву нашого мислення, фундаментальні, основоположні парадигми, що визначають наш характер і створюють той об'єктив, крізь який ми бачимо світ. Кажучи словами Аміеля:

*Моральну істину можна спізнати в думках. Її можна якось відчувати. Людина може виявляти бажання жити відповідно до її засад. У моральну істину можна проникнути й оволодіти нею всіма способами, та вона однаково від нас вислизатиме. Глибше, ніж свідомість, лежить саме наше буття – наша субстанція, наша натура. Лише ті істини, що проникли в цю*

*останню сферу, що стали нашими невід'ємними, спонтанними, мимовільними й добровільними, несвідомими й усвідомленими рисами, насправді становлять наше життя, тобто, так би мовити, щось більше за володіння. Поки ми бачимо між істиною й нами якийсь проміжок, ми залишаємося осторонь від неї. Думка, почуття, бажання чи усвідомлення життя не обов'язково будуть складовими цього життя. Отож, мета життя – стати божественними. Лише тоді ми зможемо сказати, що істина є нашою і ми не можемо її втратити. Вона більше не перебуває зовні нас і в певному сенсі навіть не всередині нас. Ми є істиною, а істина є нами.*

Найкращим і найсолодшим плодом 7 звичок є досягнення єдності – із самим собою, з близькими, друзями й колегами. Багато хто з нас у минулому куштував час від часу цей смак істинної єдності, і так само ми пам'ятаємо гіркий самотній присмак роз'єднаності, тому ми знаємо, яка цінна й крихка насправді єдність.

Безперечно, розвинути в собі цілісний характер і жити життям, сповненим любові й служіння, яке дарує таку єдність, дуже непросто. Швидких способів досягти цього не існує.

Але це можливо. Таке життя починається з бажання зробити центром нашого життя правильні принципи, вирватися з лабетів парадигм, створених іншими центрами, та комфортності нікчемних звичок.

Іноді ми припускаємося помилок, відчуваємося незграбними й безпорадними. Та якщо ми починатимемо зі щоденної приватної перемоги й скеровуватимемо свої зусилля зсередини назовні, то результати не забаряться. Посіявши зерно й терпляче виполюючи бур'ян та поливаючи паростки, ми відчуємо радість від справжнього зростання і згодом скуштуємо незрівнянно смачний плід гармонійного ефективного життя.

Ще раз дозволю собі процитувати Емерсона: «Те, що ми робимо постійно, з часом стає легшим – не тому, що змінюється природа завдання, а тому, що наше вміння відточується».

Будуючи життя на правильних засадах і зрівноважуючи виконання завдань і відточування майстерності, ми здобуємо всі шанси на ефективне, корисне й злагоджене життя – для нас самих і для прийдешніх поколінь.

## Примітка автора

Насамкінець хочу поділитися з вами особистими переконаннями щодо того, звідки можна черпати правильні принципи. Я вважаю, що правильні принципи – це природні закони, а їхнє джерело (звідки також походить наше сумління) – Господь – Творець і Батько всього створеного. На мою думку, люди можуть піднятися до якихось висот настільки, наскільки вони живуть за приписами цього натхненного згори сумління. А якщо вони сумлінням не керуватимуться, то ніколи не зможуть піднятися вище рівня тварини.

Я вірю, що на деякі аспекти людської природи не можна вплинути ні законодавчим, ні освітнім способами. Для того щоб мати з ними справу, потрібна сила Бога. Я вірю, що ми, люди, не можемо вдосконалити самі себе. Та якщо ми житимемо за правильними принципами, сили божественних дарів дадуть нам змогу втілити міру нашого творіння. Цитуючи Теяра де Шардена: «Ми не людські істоти, що мають духовний досвід. Ми духовні істоти з людським досвідом».

Багато з того, про що йдеться в цій книжці, мені самому дається нелегко, перемогу над собою доводиться здобувати в боротьбі. Та боротьба того варта. Вона наповнює моє життя сенсом і дає мені сили любити, служити й не облишати спроб.

І знову ж таки, моє особисте відкриття й переконання колись прекрасно висловив Т. С. Еліот: «Ми не повинні припиняти пошуки самих себе. А наприкінці ми прибудемо туди, звідки почали, і подивимося на все новими очима».

## Післямова. Запитання, на які я часто відповідаю

Чесно кажучи, деякі особисті питання, наведені в цій післямові, мене завжди бентежать. Але люди так часто їх ставлять і всіх так цікавить відповідь, що я вирішив помістити їх у цю книжку. Багато з цих запитань і відповідей також увійшли до книжки «Життя за 7 звичками».

### **«7 звичок» надрукували 1989 Року. з огляду на роки, що минули відтоді, що б ви змінили, додали чи прибрати з книжки?**

Чесно кажучи, нічого, і це не легковажна відповідь. Хіба що розширив би й доповнив, але я вже це зробив, бо відтоді опублікував ще декілька книжок.

Наприклад, понад 250 000 людей в опитуваннях сказали, що ЗВИЧКА 3 «Насамперед – найважливіше» найменш висвітлена з усіх семи. Тому в книжці «Насамперед – головне» (опублікованій 1996 року) я детальніше розглянув ЗВИЧКИ 2 і 3, але також додав більше матеріалу по суті й ілюстрацій до інших 5 звичок.

У «Звичках надзвичайно ефективних сімей» розглядається, як використати систему 7 звичок, щоб створити міцну, щасливу, надзвичайно ефективну сім'ю.

Мій син Шон застосував цю систему до унікальних потреб, інтересів і завдань підлітків, написавши дуже цікаву, наочну й повчальну книжку «7 звичок високоефективних підлітків».

Десятки тисяч людей розповідали нам про те, як самі стали творцями свого життя, відколи засвоїли 7 звичок. З них 76 людей поділилися своїми захопливими розповідями про сміливість і натхнення в книжці «Життя за 7 звичками». Усі вони показують, як принципи здатні змінити будь-яку людину, сім'ю й організацію незалежно від їхніх обставин, становища, яке займає організація, чи життєвого досвіду.

### **Що нового ви дізналися про 7 звичок, відколи вийшла книжка?**

Багато чого я дізнався, багато в чому пересвідчився. Коротко назву 10 своїх відкриттів:

1. Важливо розуміти різницю між принципами й цінностями. Принципи – це природні закони, що є зовнішніми щодо нас і контролюють наслідки наших дій. Цінності ж є внутрішніми, підлягають нам і в нашій поведінці репрезентують те, до чого ми маємо найбільшу схильність. Сподіваюся, ми всі почнемо *цінувати принципи*, щоб здобути потрібні нам результати таким чином, що це дасть нам змогу мати ще кращі результати в майбутньому, а саме це і є моїм визначенням ефективності. Цінності є у всіх. Навіть банда злочинців має цінності. Цінності керують вчинками людей, а принципи визначають наслідки цих вчинків. Принципи не залежать від нас. Вони діють незалежно від того, чи знаємо ми про них, чи приймаємо, чи подобаються вони нам, чи віримо ми в них, чи дотримуємося. Життя навчило мене, що смирення – мати всіх чеснот. Смирення каже нам, що ми насправді нічого не контролюємо, контролюють усе принципи, тому ми маємо скоритися принципам. Гордість же каже, що контролюємо все ми, а оскільки нашими вчинками керують наші цінності, то ми просто можемо жити так, як захочемо. Ми, звісно, можемо, але наслідки наших вчинків впливають із принципів, а не з наших цінностей. Отже, ми повинні цінувати принципи.

2. Я помітив, що принципи, на яких базуються 7 звичок, *універсальні* для всього світу. Ілюстрації й застосування можуть бути різними, вони залежать від культури, але принципи лишаються тими самими. Я знайшов принципи 7 звичок в усіх шести великих світових релігіях і виписав цитати зі священних писань цих релігій, коли вчителював у країнах, де роз-

винені ці культури. Я працював на Близньому Сході, в Індії, Азії, Австралії, в Океанії, в Південній Америці, ПАР, Європі, Північній Америці, Африці, викладав корінним американцям та іншим народностям. Усі ми, чоловіки й жінки, стикаємося зі схожими проблемами, маємо схожі потреби й внутрішнє відчуття основоположних принципів. Усім притаманне внутрішнє відчуття принципу справедливості (виграш/виграш). Є внутрішнє моральне відчуття принципу відповідальності, принципу цілеспрямованості, цілісності, поваги, співпраці, спілкування, оновлення. Ці принципи універсальні. Але їхнє застосування різне, воно залежить від ситуації. У кожній культурі по-своєму тлумачать універсальні принципи.

3. Я відкрив для себе, що 7 звичок можна застосувати й до організацій, хоча в строгому сенсі організація не має звичок. Її культура має норми, звичаї, соціальні кодекси, що є свого роду звичками. В організації також є усталені системи, процеси й процедури. Їх теж можна вважати звичками. В остаточному підсумку будь-яка поведінка є особистою. Вона індивідуальна навіть попри те, що часто вона є частиною колективної поведінки, і це виявляється у формі рішень, прийнятих керівництвом стосовно структури й систем, процесів і практик. Ми працювали з тисячами організацій майже в усіх галузях і професіях, та з'ясували, що їхню ефективність визначають ті самі базові принципи, які описано в «7 звичках».

4. Починати викладання 7 звичок людям можна з будь-якої звички. Так само одну звичку можна викладати так, щоб логічно підвести до інших шести. Це як голограма, у якій ціле міститься в частинах, а частина – в цілому.

5. Хоча 7 звичок представляють підхід «зсередини назовні», найбільш успішно вони працюють, якщо почати із зовнішньої проблеми й застосувати внутрішньо-зовнішній підхід. Іншими словами, якщо у вас є проблема в стосунках, приміром розрив у спілкуванні й довірі, це визначить природу необхідного підходу зсередини назовні: здобуття приватної перемоги, яка уможливить перемогу публічну, що розв'яже цю проблему. Саме з цієї причини я часто викладаю ЗВИЧКИ 4, 5 і 6 перед тим, як братися за ЗВИЧКИ 1, 2 і 3.

6. Бути взаємозалежним у десять разів важче, ніж незалежним. Потрібна величезна інтелектуальна й емоційна незалежність, щоб мислити за принципом «виграш/виграш», коли інша людина думає лише про «виграш/програш», спочатку намагатися зрозуміти іншого, коли все всередині вас вимагає розуміння, і шукати кращої, *третьої альтернативи*, коли так легко піти на компроміс. Інакше кажучи, щоб успішно й творчо співпрацювати з іншими людьми, потрібно бути надзвичайно незалежною людиною, мати непохитну внутрішню впевненість і володіти собою. Інакше те, що ми називаємо незалежністю, буде насправді контрзалежністю, за якої люди роблять усе на зло, щоб самоствердитися, чи співзалежністю, коли вони буквально потребують слабкостей інших людей, щоб відчувати себе задоволеними й виправдовувати власні вади.

7. Перші три звички можна коротко сформулювати так: «Давати обіцянки й виконувати обіцяне». А наступні три звички доволі легко вкладаються у фразу «Залучай інших до розв'язання проблеми, і разом шукайте рішення».

8. 7 звичок – це ще й нова мова, хоча тут менше ніж десяток унікальних слів і фраз. Ця нова мова стає кодом, зручним способом сказати багато. Коли ви кажете комусь: «Це плюс чи мінус на рахунок?», «Це реактивний чи проактивний вчинок?», «Це синергія чи компроміс?», «Це “виграш/виграш”, “виграш/програш» чи “програш/виграш»?», «Це насамперед важливе чи насамперед другорядне?», «Це початок із думкою про мету чи про засоби?» Я бачив, як

використання такої кодової мови змінювало цілі культури, бо це означало, що люди ґрунтовно розуміють принципи й концепти, які ця мова символізує.

9. Цілісність – це вища цінність, ніж лояльність. Чи краще сказати, що цілісність – це вища форма лояльності. Цілісність означає бути інтегрованим, орієнтованим на принципи, а не на людей, організації чи навіть сім'ю. Ви відкриєте для себе, що корінь більшості проблем, які доводиться розв'язувати людям, можна сформулювати однією фразою: «Я роблю це, бо так диктує мода (прийнятність, політика) чи тому, що це правильно?» Коли лояльність до якоїсь людини чи групи людей ми ставимо вище за правильні вчинки, ми втрачаємо цілісність. Ми можемо тимчасово здобути популярність чи показати свою лояльність, але зрештою така втрата цілісності призведе до погіршення навіть цих стосунків. Це те саме, що перемивати комусь кістки за спиною. Людина, з якою ви тимчасово об'єднуєтеся, пліткуючи про когось, знає, що так само за інших обставин ви пліткуватиме про неї. У певному сенсі перші три звички свідчать про цілісність, а наступні три – про лояльність, але вони дуже тісно між собою переплітаються. З часом цілісність продукує лояльність. Якщо ви спробуєте змінити їхній порядок і спочатку виробити в собі лояльність, то це буде компроміс, який загрожуватиме цілісності. Краще користуватися довірою людей, ніж подобатися. У підсумку довіра й повага дадуть вам любов.

10. Життя за сімома звичками – це постійна боротьба для кожної людини. Кожен час від часу спотикається на кожній із семи, а іноді – і на всіх одночасно. Насправді їх просто зрозуміти, але дуже важко послідовно реалізовувати на практиці. Їхня користь очевидна для всіх, але очевидне для всіх не завжди означає щоденне його втілення.

### Яка звичка вам особисто дається найтяжче?

Це звичка 5. Коли я дуже втомлений і переконаний у своїй правоті, мені не хочеться слухати. Я можу навіть удати, що я слухаю. Загалом я хибую на те, від чого відраджую читачів: слухаю, подумки вже готуючи відповідь, з наміром відповісти, а не зрозуміти. У певному сенсі я мало не щодня борюся із собою, щоб дотримуватися всіх 7 звичок. І жодної з них я ще не опанував до кінця. Я вважаю їх радше принципами життя, якими нам не дано оволодіти досконало, адже що ближчі ми до досконалості, то більше розуміємо, яка довга дорога в нас попереду. Щось подібне буває, коли що більше знаєш, то більше розумієш, як мало ти насправді знаєш.



Ось чому я часто ставив своїм студентам в університеті 50 % за якість їхніх запитань і ще 50 % – за якість відповідей на їхні ж запитання. Так можна краще виявити їхній справжній рівень знань.

Аналогічним чином 7 звичок – це висхідний цикл.

ЗВИЧКА 1 на вищому рівні дуже відрізняється від ЗВИЧКИ 1 на нижньому рівні. Щоб бути проактивним на початковому рівні, достатньо усвідомлювати, що між стимулом і реакцією є проміжок. На наступному рівні для цього може знадобитися вибір, наприклад не мсти-

тися чи не квітатися. На наступному рівні – відгукнутися про щось. На наступному – попросити вибачення. Ще на наступному – пробачити. Далі пробачити батькам. На наступному рівні – пробачити покійним батькам. І на наступному – просто не ображатися.

### **Ви заступник голови компанії FranklinCovey. Чи FranklinCovey живе за 7 звичками?**

Ми намагаємося. Старатися жити за тими принципами, які ми викладаємо, – одна з наших фундаментальних цінностей. Але ми не досконалі. Як і на будь-яке інше підприємство, на нас впливають реалії мінливого ринку та інтеграція двох культур – колишнього Центру лідерства Кові й компанії *Franklin Qest*. Злиття відбулося влітку 1977 року. Щоб застосовувати принципи, потрібні час, терпіння і наполегливість. Чи витримає наш успіх істинну перевірку, покаже час. Нинішня ситуація не дасть повної картини.

Будь-який літак більшу частину часу відхиляється від заданого курсу, але постійно повертається до плану польоту і врешті-решт прибуває в пункт призначення. Те саме стосується нас – людей, сімей, організацій. Головне – «пам'ятати про мету» і спільно старатися давати оцінку діям і виправляти курс.

### **Чому сім? Чому не шість, вісім, десять чи п'ятнадцять? Що такого сакрального СВ цифрі «7»?**

У цій сімці нічого сакрального, просто так вийшло, що три звички приватної перемоги (свобода обирати, вибір, дія) передують трьом звичкам публічної перемоги (повага, розуміння, творення), а замикає ряд звичка оновлення, і все це разом дорівнює семи.

Коли мені ставлять це запитання, я завжди кажу: якщо існують інші бажані характеристики, які ви хотіли б перетворити на звичку, ви можете включити їх до ЗВИЧКИ 2 як одну з цінностей, за якими ви стараєтеся жити. Іншими словами, якщо пунктуальність – це бажана риса, з якої ви хотіли б зробити звичку, це буде одна з цінностей ЗВИЧКИ 2. Тому хай там скільки бажаних рис ви згадаєте, усе це піде у ЗВИЧКУ 2 – вашу систему цінностей. ЗВИЧКА 1 – це знання про те, що ви можете мати систему цінностей, що можете обирати собі власні цінності. ЗВИЧКА 2 – це власне цінності, а ЗВИЧКА 3 – уміння орієнтуватися на них у житті. Таким чином, вони основні, загальні та взаємопов'язані.

Так сталося, що цю післямову до нового видання «7 звичок» я пишу, щойно закінчивши роботу над новою книжкою – «Восьма звичка: від ефективності до величі». Декому ця восьма звичка може видатися відходом від моєї стандартної відповіді. Але як я вже написав у першому розділі цього нового видання, з 1989 року, коли було опубліковано «7 звичок надзвичайно ефективних людей», світ дуже змінився. Завдання й труднощі, які постають перед нами в житті, стосунках, у родині, у професії та в організаціях, набули цілковито іншого розмаху. Багато хто називає 1989 рік (рік, коли світ побачив падіння Берлінської стіни) початком інформаційної доби, народженням нової реальності, повною трансформацією надзвичайної важливості... справді нової епохи.

Бути *надзвичайно ефективним* як для індивіда, так і для організації сьогодні – вже не справа особистого вибору. Це ціна входу на гральний майданчик. Щоб виживати, процвітати, запроваджувати інновації, бути взірцем і лідером у цій новій реальності, необхідно розвиватися й виходити за межі власне ефективності. Нова доба вимагає від нас *реалізації потенціалу*. Це епоха *пристрасної оптимізації, значного особистого внеску й величі*. А ці явища перебувають у іншій площині, тобто вимірі. Вони інші за своєю сутністю так, як *значущість* різняться за *сутністю*, а не за *ступенем* від успіху. Сягнути вершин людського генія та мотивації (того,

що ми могли б назвати «голосом») можна лише з новим напрямом думок, комплексом навичок, засобів... з новою звичкою.

Відтак ЗВИЧКА 8 – не якась забута звичка, яку дописали до перших семи. Вона дозволяє побачити й пристосувати до 7 звичок силу *третього виміру*, яка задовольняє головній вимозі нової доби інформаційних працівників.



### Як на вас впливає слава?

По-різному. Для его бути відомим приємно. З точки зору вчителя це нагадує про смирення, але я мушу рішуче підкреслити, що не я автор усіх цих принципів і на визнання не заслуговую. І кажу я це не тому, що хочу видатися скромним і смиренным. Я кажу так, бо вірю в це – я особисто в це вірю. Я бачу себе таким, яким бачить мене більшість із вас – шукачем істини, розуміння. Я не гуру, не люблю, коли мене називають гуру. Я не хочу мати учнів. Я лише закликаю до учнівства стосовно принципів, які вже закарбовано в людських душах, щоб люди жили так, як їм каже сумління.

### Якби ви могли повернутися в минуле, що б ви змінили як бізнесмен?

Я б застосував більш стратегічний, проактивний підхід до пошуку й добирання персоналу. Коли вас завалює лавиною термінових завдань, а голова забита купою проблем, легко поставити людей, у яких начебто є готові рішення, на ключові посади. Нині склалася тенденція не перевіряти минулу професійну діяльність людей, не виконувати перевірку на предмет благонадійності, а також нема такого, щоб ретельно розроблялися критерії, яким люди мають відповідати на своїх посадах. Я переконаний, що стратегічний підхід до пошуку й добиранні персоналу (себто продумувати все наперед і діяти проактивно, а не виходячи з потреби терміново заповнити кимось вакантну посаду) дає величезні дивіденди в тривалій перспективі. Хтось колись сказав: «У те, чого ми прагнемо понад усе, ми найлегше віримо». Потрібно добре перевіряти характер і компетентність кандидатів на посади, бо вади в обох цих сферах неодмінно впливуть згодом. Я вважаю, що тренінги й розвиток – це важливо, проте ще важливіші правильний пошук і добирання персоналу.

### Якби Ви мали змогу повернутися в минуле, що б ви змінили як батько?

Як батько, я хотів би більше часу присвячувати ретельному продумуванню й укладанню легких, неформальних угод за принципом «виграш/виграш» з усіма моїми дітьми на всіх етапах їхнього життя. Через часті відрядження я, бувало, потурав дітям і надто часто погоджу-

вався на «програв/виграш» замість наполягати на добре продуманих домовленостях «виграш/виграш».

### **Як новітні технології змінять бізнес у майбутньому?**

Я вірю у твердження Стена Девіса: «Коли змінюється інфраструктура, все гуркоче». На мою думку, технічна інфраструктура – це ключ до всього. Її зміна прискорить розвиток усіх хороших і поганих тенденцій. Також я переконаний, що саме з цієї причини ще важливішим стає людський елемент. Високі технології – ніщо без високих думок, і що впливовішими ставатимуть технології, то важливішим буде людський фактор, що їх контролює, особливо у сфері розвитку культурних вимог до критеріїв, за якими ці технології будуть використовуватися.

### **Вас здивувала чи приголомшила така велика популярність, яку здобули «7 звичок» (в інших країнах/культурах, серед людей різного віку й статі)?**

І так, і ні. Так, я гадки не мав, що ця книжка стане відомим на весь світ явищем і що кілька слів із неї увійдуть у вжиток американської культури. І ні, тому що матеріал, опублікований у ній, проходив перевірку протягом 25 років і я знав, що він допомагатиме людям тому, що він базувався на принципах, які не я винайшов і не можу собі приписати.

### **З чого ви почали б навчати 7 звичок маленьких дітей?**

Думаю, я б застосував три базові правила Альберта Швайцера для виховання дітей: по-перше, бути взірцем, по-друге, бути взірцем і, по-третє, бути взірцем. Але це занадто. Тому скажу так: по-перше, бути взірцем, по-друге, піклуватися про дитину й підтримувати її і, по-третє, пояснити деякі прості ідеї, що лежать в основі звичок, мовою, зрозумілою дітям, – допомогти їм зрозуміти звички в загальних рисах і засвоїти деякі слова, а також показати їм, як принципи стосуються їхніх вчинків, як окремі принципи й звички проявляються в їхньому житті.

### **Моєму босу (чоловіку, дружині, дитині, другу тощо) дуже потрібно засвоїти 7 звичок. Порадьте, як примусити його прочитати книжку?**

Людам байдуже, скільки ви знаєте, поки вони не дізнаються, що вам не байдуже. Побудуйте стосунки на довірі й відкритості, демонструючи, що ви надійна людина, яка має характер, а потім розкажіть, як 7 звичок допомогли вам. Просто покажіть 7 звичок у дії на прикладі вашого життя. А потім, коли настане слухний час, запросіть боса (чоловіка, дружину тощо) на тренінг, подаруйте книжку чи за нагоди розкажіть про її основні ідеї.

### **Чим ви займалися в минулому і як прийшли до того, щоб написати «7 звичок»?**

Усі думали, що я піду по стопах свого батька й продовжу родинний бізнес. Однак викладати й готувати лідерів мені подобалося більше, ніж вести бізнес. Людський бік організацій зацікавив мене ще тоді, коли я навчався в Гарвардській школі бізнесу. Потім я викладав предмети, пов'язані з бізнесом, в Університеті Брігама Янга, кілька років працював консультантом і вів семінари. Саме тоді мене зацікавила тема створення інтегрованих програм підвищення

кваліфікації лідерів і менеджерів компаній, яка б ґрунтувалася на послідовних і збалансованих принципах. Зрештою це вилилося в «7 звичок», а потім, коли я вже викладав цю програму в організаціях, народилася концепція лідерства, орієнтованого на принципи. Я вирішив піти з університету й увесь свій час присвятити підготовці керівного складу найрізноманітніших організацій. Протягом року ми дотримувалися дуже ретельно продуманого навчального плану, а подальше розширення бізнесу дало нам змогу донести цей матеріал до людей у всьому світі.

### **Що ви думаєте про людей, які стверджують, буцімто знають справжню формулу успіху?**

Я скажу так. По-перше, якщо їхні слова базуються на принципах (природних законах), я не проти в них повчитися і всіляко раджу до них дослухатися. А по-друге, ми з ними, напевно, говоримо про одне, тільки різними словами описуємо базові принципи.

### **Ви справді лисий чи голите голову задля підвищення ефективності?**

Слухайте, поки ви ще сушите голову феном, я вже працюю, допомагаю своїм клієнтам. А взагалі, коли я вперше почув вислів: «лисї люди красиві», я прозрів!

# Додатки

## Додаток А

### Можливе сприйняття з позицій різних центрів

Ваш центр	Так ви можете сприймати інші сфери свого життя				
	Чоловік/дружина	Сім'я	Гроші	Робота	Майно
<b>Чоловік/дружина</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основне джерело задоволення потреб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хороша, коли на своєму місці;</li> <li>• менш важлива;</li> <li>• спільний проєкт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідні, щоб добре піклуватися про партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідна, щоб заробити гроші й піклуватися про партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб, щоб обдарувати, вражати чи маніпулювати</li> </ul>
<b>Сім'я</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• член сім'ї</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• найвищий пріоритет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова підтримка родини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб для досягнення мети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комфорт і можливість для родини</li> </ul>
<b>Гроші</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• актив чи опора в здобутті грошей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова розтрата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• джерело впевненості й самореалізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідна для здобуття грошей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доказ фінансового успіху</li> </ul>
<b>Робота</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомога чи перешкода в роботі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• допомога чи завада в роботі;</li> <li>• люди, яких можна навчити етики праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мають другорядну важливість;</li> <li>• доказ сумлінної праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основне джерело самореалізації та задоволення;</li> <li>• найвища етична цінність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засоби для покращення ефективності праці;</li> <li>• люди, свідчення праці</li> </ul>
<b>Майно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основний здобуток;</li> <li>• помічник у примноженні майна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• майно, яке можна використувати, експлуатувати, придбувати, контролювати;</li> <li>• «вітрина» успіху</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ключ до примноження майна;</li> <li>• теж майно, яке можна контролювати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість набуття статусу, авторитету, визнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• символи статусу</li> </ul>
<b>Задоволення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компаньйон у розвагах чи персона для них</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб чи перешкода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засоби для примноження можливостей мати задоволення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб для досягнення мети;</li> <li>• «весела» робота готиться</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• об'єкти задоволення;</li> <li>• засоби для ще більшого задоволення</li> </ul>
<b>Друзі/друзі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потенційний друг чи конкурент;</li> <li>• символ соціального статусу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• друзі чи перешкоди на шляху до примноження друзів;</li> <li>• символ соціального статусу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• джерело фінансового й соціального добробуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість спілкування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб купувати дружбу;</li> <li>• засіб для розваг чи насолоди в товаристві</li> </ul>

Ваш центр	Так ви можете сприймати інші сфери свого життя					
	Розваги	Друзі/друзі	Вороги/вороги	Церква	Его	Принципи
<b>Чоловік/дружина</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спільне заняття, що об'єднує, чи неважливо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• найкращий чи єдиний друг — чоловік/дружина;</li> <li>• єдині друзі — це «наші» друзі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мій захисник — чоловік/дружина, або спільний ворог підтримує шлюб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• місце, куди можна ходити разом;</li> <li>• другорядна порівняно зі стосунками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• самооцінка пов'язана з чоловіком/дружиною;</li> <li>• велика взаємність до ставлення/поведінки чоловіка/дружини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• діє, на яких ґрунтуються стосунки з партнером</li> </ul>
<b>Сім'я</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заняття для сім'ї чи порівняно неважливо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• друзі сім'ї чи конкуренти;</li> <li>• загроза для життя в тісному сімейному колі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначаються сім'єю;</li> <li>• джерело сили та єдності сім'ї;</li> <li>• потенційна загроза змінності сім'ї</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• джерело допомоги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• важлива, проте підпорядкована родині</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правила, що підтримують єдність і міцність родини;</li> <li>• підпорядковані родині</li> </ul>
<b>Гроші</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова розтрата чи свідчення фінансових негараздів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обираються за принципом фінансового становища чи випадовості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансові конкуренти;</li> <li>• загроза фінансовій стабільності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зменшення суми податків;</li> <li>• рука в кишені</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• самооцінку визначає розмір статків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дві способи заробиття грошей і керування ними</li> </ul>
<b>Робота</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• марнування часу;</li> <li>• перешкоджають праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• переважно колеги чи люди, які поділяють ваші зацікавленості;</li> <li>• у принципі несприятливі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перешкода для продуктивності праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вважлива для імідажу в компанії;</li> <li>• зазіхає на ваш час;</li> <li>• можливість налагодити професійні контакти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначається характером роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• діє, що допомагають досягти успіху на роботі;</li> <li>• їх потрібно піддавати під умови праці</li> </ul>
<b>Майно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• купівля, шопінг; вступ до клубів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• особисті цінні;</li> <li>• їх можна використовувати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• злодій, храді;</li> <li>• конкуренти, у яких більше майна чи слави</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «моя» церква, символ статусу;</li> <li>• джерело несправедливої критики чи хороших речей у житті</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежить від тих речей, якими я володію;</li> <li>• залежить від соціального статусу, визнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поняття, що дозволяють здобувати й примножувати здобутки</li> </ul>
<b>Задоволення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основна мета в житті;</li> <li>• головне джерело задоволення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компаньйони в розвагах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприймають життя надто серйозно;</li> <li>• люди, що змушують почуватися винним, існують задоволення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незручна персона для відпочинку;</li> <li>• найізолює почуття провини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб для задоволення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• природні імпульси й інстинкти, які потрібно задовольняти</li> </ul>
<b>Друзі/друзі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• притомні лише з друзями;</li> <li>• переважно світські заходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вкрай важливі для особистого щастя;</li> <li>• приналежність до компанії, схвалення, популярність життєво важливі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• за межами кола спілкування;</li> <li>• спільні вороги об'єднують чи сприяють дружбі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• місце для товариських зібрань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежить від думки людей довкола;</li> <li>• страх перед ганьбою чи неприйняттям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• суспільні закони, що дають змогу зав'язувати дружні стосунки</li> </ul>

Ваш центр	Так ви можете сприймати інші сфери свого життя				
	Чоловік/дружина	Сім'я	Гроші	Робота	Майно
<b>Ворог/вороги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>приблизник чи да-відбувайло</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>пристановище (емоцій-на підтримка чи да-відбувайло)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>засіб для боротьби чи доказ вищості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>відрода чи можли-вість випустити на ру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>інструменти боротьби;</li> <li>заперка підтримки з боку союзників;</li> <li>відрода, прихисток</li> </ul>
<b>Церква</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>помічник у церковному служінні чи засіб випро-бування віри</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>шаблони для демонстра-ції дотримання церковно-го вчення;</li> <li>випробування віри</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>засоби, щоб підтри-мувати церкву й сім'ю;</li> <li>зло, якщо стає важли-вішим за церковне слу-жіння чи доктрину</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>необхідна для тимча-сової підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>тимчасове водіння, має мінімальну важли-вість;</li> <li>репутація й імідж ма-ють велику цінність</li> </ul>
<b>Его</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>майно;</li> <li>джерело задоволення приєм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>майно;</li> <li>джерело задоволення потреб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>засіб задоволення по-треб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість «робити своє»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>джерело самовизна-чення, захисту, покращення</li> </ul>
<b>Принципи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>рівноправний партнер у взаємовигодних взаємо-залежних стосунках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>друзі;</li> <li>можливість для служін-ня, допомоги й самореалі-зації;</li> <li>можливість міжколіні-невого переписування сценаріїв і змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ресурс, що дає змогу дотримуватися важли-вих пріоритетів і дося-гати цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість засосу-вати таланти й уміння з користю;</li> <li>засіб для здобуття фінансових ресурсів;</li> <li>інвестиція часу, яку необхідно зрівноважу-вати з іншими часови-ми інвестиціями та з життєвими пріорите-тами та цінностями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>корисні ресурси;</li> <li>вимагає відповідаль-ного й дбайливого ставлення;</li> <li>другорядне порівня-но з людьми за важли-вістю</li> </ul>

Ваш центр	Так ви можете сприймати інші сфери свого життя					
	Розваги	Друзі/друзі	Ворог/вороги	Церква	Его	Принципи
<b>Ворог/ вороги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>час для відпочинку й релаксації перед наступною баталією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>приблизники й ті, хто дає емоційну підтримку;</li> <li>потенційно ті, у ко-го спільний із вами ворог</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>об'єкти ненависті;</li> <li>джерело особистих проблем;</li> <li>стимули для само-захисту й самови-правдання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>джерело самовиправ-дання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>віктимізоване;</li> <li>не розвивається через ворога</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>виправдання для того, щоб табувати ворогів;</li> <li>джерело для визна-чення неправоти вашо-го ворога</li> </ul>
<b>Церква</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«невинні» розва-ги — можливість зі-братися разом з ін-шими членами церкви;</li> <li>решта розваг ліце-дзмірно відкидаєть-ся як грішні чи не варті згаданого часу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>інші члени церкви</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>невіруючі, ті, хто не погоджується з церковною док-триною чи веде життя, що кричитьо їй суперечить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>найбільш пріоритет-не джерело життєвих орієнтирів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>самооцінка визнача-ється діяльністю в церкві, внесками чи діянням, що відобра-жають церковну етику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>доктрини, яких на-вчає церква;</li> <li>підпорядковані церк-ві</li> </ul>
<b>Его</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>заслужене задово-лення;</li> <li>«мої права»;</li> <li>«мої потреби»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>приблизник, джере-ло задоволення «мо-їх» потреб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>джерело само-ствердження, ви-правдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>засіб, що служить егоїстичним інтересам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>краще, розумніше, більш правдиве;</li> <li>має право кинути всі ресурси на власне за-доволення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>джерело виправдань;</li> <li>ті ідеї, що служать ва-шим інтересам; підпо-рядковуються потре-бам</li> </ul>
<b>Принци-пи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>радість, яку дає практично кожне заняття в житті;</li> <li>справжній відпочинок як важлива складова збалансо-ваного, інтегрова-ного способу життя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>супутники у взає-мозалежному житті;</li> <li>повірки — по-ди, з якими ділиш-ся, яким служили і яких підтримуєш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>немає справжніх «ворогів», є лише люди з інакшими парадигмами й про-грамами, які треба розуміти й брати до уваги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>засіб поширення іс-тинних принципів;</li> <li>можливість служіння й допомоги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>одна унікальна тала-новита творча особисті-сть у середовищі ба-гатьох унікальних талановитих творчих особистостей, які, пра-цюючи незалежно та у взаємній допомозі, до-жуть досягти великих результатів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>незмінні природні за-кони, яких не можна порушити безкарно;</li> <li>якщо їх дотримувати-ся, зберігають ціліс-ність і ведуть до істин-ного зростання й щастя</li> </ul>

## Додаток Б

### Робочий день у секторі ІІ

Наступна вправа й аналіз призначені для того, щоб ви могли побачити вплив парадигми сектора ІІ в діловому середовищі на дуже практичному рівні.

Уявіть, що ви директор із маркетингу у великій фармацевтичній компанії. За кілька хвилин почнеться ваш звичайний день в офісі, ви переглядаєте список запланованих справ й оцінюєте, скільки часу забере кожна з них.

Ваш список, не впорядкований за пріоритетністю, складається з таких пунктів:

Ви б хотіли пообідати з генеральним директором (1–1,5 години). Напередодні вас попросили підготувати медіа-бюджет на наступний рік (2–3 дні).

Вам необхідно розібрати вхідну документацію (1–1,5 години). Потрібно поговорити з менеджером із продажу про показники продажу за минулий місяць. Його кабінет далі по коридору (4 години).

Є кілька листів, на які, за словами секретарки, терміново треба відповісти (1 година).

Ви б хотіли переглянути медичні журнали, стос яких лежить у вас на столі (1,5 години).

Вам необхідно підготувати презентацію для наради зі збуту, яку заплановано на наступний місяць (2 години).

Ходять чутки, що остання партія продукту Х не пройшла контролю якості.

Чиновник з управління контролю над продуктами харчування й лікарськими засобами хоче, щоб ви йому передзвонили щодо продукту Х (0,5 години).

На другу годину заплановано нараду ради директорів, але ви не знаєте, з якого приводу (1 година).

А тепер приділіть кілька хвилин тому, щоб застосувати на практиці ЗВИЧКИ 1, 2 і 3, які допоможуть вам ефективно розпланувати свій день.

Попросивши вас розпланувати лише один день, я автоматично прибрав ширший контекст тижня, такий важливий для тайм-менеджменту четвертого покоління. Та силу парадигми сектора ІІ, орієнтованої на принципи, ви побачите навіть у контексті дев'ятигодинного робочого дня.

### Графік з 8-ї години до 5-ї

8	
9	
10	
11	
12	
1	
2	
3	
4	
5	

Загалом очевидно, що більшість пунктів у списку належать до занять сектора І. За винятком пункту номер шість (переглядання медичних журналів), усе інше видається важливим і терміновим.

Якщо ви плануєте свій час за методами третього покоління, застосовуючи пріоритетні цілі й цінності, то за сіткою для планування ви, можливо, призначите літери А, Б, В, Г кож-

ному пункту, а під кожною літерою поставите номер – 1, 2 чи 3. Ви також візьмете до уваги обставини: наприклад, чи будуть на місці люди, від яких залежить виконання завдань і скільки необхідно часу, щоб пообідати. І нарешті, виходячи з цих факторів, ви сплануєте свій робочий день.

Багато людей, які послуговуються інструментами третього покоління для планування часу, виконують цю вправу точнісінько так, як я описав. Вони планують, коли що робити, і, виходячи з різних явних передумов і припущень, виконують чи принаймні розпочнуть більшість завдань того дня й перенесуть решту на наступний день чи якийсь інший час.

Приміром, більшість людей вказували, що вони використовують час між восьмою й дев'ятою ранку, щоб дізнатися, з якого приводу буде нарада керівників, і підготуватися до неї, домовитися про обід із генеральним близько опівдня й передзвонити в управління з контролю. Наступну годину-дві вони відводять на те, щоб поговорити з менеджером із продажу, упорядкувати найважливішу й найбільш термінову кореспонденцію і з'ясувати, чи правдиві чутки щодо останньої партії продукту X, який, очевидно, не пройшов контролю якості. Решта ранкового часу йде на підготовку до обідньої розмови з генеральним директором та/або до зборів ради директорів о другій чи залагодження проблем із продуктом X і продажами минулого місяця. Час після обіду зазвичай витрачають на те, щоб дати раду щойно згаданим незавершеним справам та/або спробам закінчити роботу з іншою найважливішою й найтерміновішою кореспонденцією, трохи розібрати переповнений кошик вхідних документів і залагодити інші важливі та нагальні проблеми, які можуть виникнути протягом дня. Більшість людей вважають, що підготовку медіа-бюджету на наступний рік і приготування до наради, що відбудеться аж наступного місяця, можна відкласти на наступний день, коли пунктів із сектора I буде не так багато. Обидва ці заняття належать радше до сектора II, бо пов'язані зі стратегічним мисленням і плануванням заздалегідь. Медичні журнали так і залишаються лежати, бо вони, вочевидь, у секторі II і, напевно, менш важливі, ніж інші два щойно згадані заняття.

Це той хід думок, який зазвичай характеризує людей, котрі застосовують методи планування третього покоління, хоча порядок їхніх дій може бути різним.

А який підхід застосували ви, коли складали з цих пунктів графік? Він був схожий на метод третього покоління? Чи ви скористалися сектором II за методом четвертого покоління? (Див. матрицю тайм-менеджменту на с. 165.)

## Метод сектора II

Перегляньмо пункти списку, озброївшись методом сектора II. Це єдиний можливий сценарій. Інші можна створити, і вони відповідатимуть парадигмі сектора II, проте цей сценарій ілюструє хід думок, який і є втіленням метода сектора II.

Як планувальник сектора II, ви визнаєте, що більшість занять, пов'язаних із продуктивністю (П), належать до сектора I, а ті, що пов'язані з продуктивними можливостями (ПМ), – до сектора II. Ви знатимете, що єдина можливість упоратися з сектором I – приділити суттєву увагу сектору II, переважно зосередивши зусилля на профілактиці й можливостях і маючи сміливість сказати «ні» секторам III і IV.

*Збори ради директорів о другій.* Ми виходимо з припущення, що порядку денного для цієї наради немає чи ви його не побачите, поки не прийдете в конференц-залу. Це поширена практика. Тому люди приходять невідповідними й часто спочатку кажуть, потім думають. Такі збори зазвичай проходять неорганізовано, головну увагу на них приділяють переважно проблемам із сектора I, важливим і нагальним, у яких ніхто до пуття не орієнтується. У підсумку такі наради найчастіше не призводять ні до чого, крім згаяного часу й посередніх результатів. Це радше чергова спроба президента потішити своє самолюбство.

На більшості нарад пункти, що належать до сектора II, підпадають під визначення «інші справи». Оскільки за законом Паркінсона «робота заповнює час, на неї відведений», то часу на їх обговорення практично ніколи не лишається. А якщо лишається, то люди вже такі замучені й розбиті сектором I, що в них нема сил обговорювати ще й їх.

Тож ви можете перейти в сектор II таким чином: спершу спробуйте з'ясувати, який порядок денний прийнято для наради, щоб мати змогу виступити з доповіддю про те, як оптимізувати проведення нарад директорів. Також ви можете витратити годину-дві ранкового часу, аби підготувати цю доповідь, навіть якщо вам дадуть лише кілька хвилин, щоб зацікавити присутніх цією темою, яку ви зможете більш розгорнуто презентувати на наступному засіданні. Цю презентацію слід присвятити тому, як важливо на кожному зібранні мати чітко поставлену мету й добре продуманий порядок денний, до створення якого могли б долучитися всі присутні. Остаточний варіант порядку денного повинен скласти голова ради директорів, й основну увагу в ньому приділити питанням із сектора II, які зазвичай вимагають більш творчого мислення, а не проблемам сектора I, для яких потрібне мислення механічне.

У доповіді слід наголосити на тому, що важливо, й одразу після засідання розіслати всім учасникам протокол із зазначенням отриманих завдань і дат виконання та звітності. Ці пункти слід надалі подавати в наступних порядках денних, які розсилатимуться заздалегідь, щоб усі учасники мали час підготуватися до обговорення.

Ось що можна зробити, розглянувши один пункт плану – збори ради директорів о другій – крізь призму сектора II. Для цього потрібна велика проактивність, у тому числі сміливість поставити під питання вимогу скласти з даних пунктів план. Також потрібна розважливність, щоб уникнути критичної атмосфери, яка часто утворюється на зборах директорів.

Практично кожен пункт зі списку можна розглянути з тих самих позицій сектора II, за винятком хіба що дзвінка від чиновника з управління.

*Дзвінок в управління з контролю над продуктами харчування й лікарськими засобами.* Знаючи про те, як зазвичай розвиваються стосунки з управлінням, ви дзвоните вранці, щоб належним чином відреагувати на те, про що дізнаєтеся. Таке завдання складно доручити комусь іншому, оскільки в цій справі фігурує ще одна організація, у якій панує культура сектора I, та людина, якій потрібно, щоб відповіли саме ви, а не хтось інший.

Як член ради директорів, ви можете безпосередньо впливати на культуру у вашій організації, та ваше *коло впливу* недостатньо велике, щоб поширюватися й на управління, тому ви просто виконуєте вказівки чиновника. Якщо ви виявите, що проблема, про яку йтиметься під час телефонної розмови, виникає постійно, має хронічний характер, то можете підійти до її вирішення з позицій сектора II, щоб запобігти таким неприємностям у майбутньому. Тут також знадобиться велика проактивність – щоб ухопитися за можливість змінити стосунки з управлінням чи провести профілактику проблем.

*Обід із генеральним директором.* Це може стати рідкісною нагодою обговорити перспективні питання із сектора II у неформальній обстановці. Щоб нормально підготуватися до цієї розмови, теж знадобиться півгодини-година ранкового часу, або ж ви можете прийняти рішення просто поспілкуватися, без жодного плану. Будь-який варіант дасть вам змогу зміцнити стосунки з генеральним директором.

*Підготовка медіа-бюджету.* Що стосується пункту № 2, ви можете викликати двох-трьох підлеглих, які мають безпосередній стосунок до підготовки медіа-бюджету, і попросити їх надати рекомендації у формі звіту (у такому разі для остаточного варіанта може знадобитися всього-на-всього ваш підпис) або добре продумати два-три варіанти, з яких ви зможете обирати, і вказати наслідки прийняття того чи того варіанта. На це потрібно виокремити годину

часу протягом дня – обговорити бажані результати, вказівки, ресурси, формат звітності та наслідки. Але, приділивши цю годину, ви отримаєте найкращі ідеї людей, які можуть мати різні точки зору. Якщо ви досі не користувалися цим методом, може знадобитися більше часу, щоб розповісти працівникам, що потрібно зробити, що має входити у звіт, як домогтися синергії різних точок зору і як визначати альтернативні варіанти та наслідки.

*Кошик вхідних документів і кореспонденція.* Замість пірнати у «вхідний» кошик, ви знаходите півгодини-годину протягом дня, щоб потроху навчати секретарку розбиратися з вашою вхідною документацією й листами. Це навчання може тривати кілька тижнів, навіть місяців – доти, доки ваша секретарка чи асистент не навчиться орієнтуватися на результати, а не на методи.

Секретарку можна навчити переглядати всю кореспонденцію й документи, аналізувати їх і давати раду якомога більшій їх кількості. Ті папери, з якими вона не може впевнено розібратися, слід ретельно посортувати, розкласти за пріоритетністю й принести вам з рекомендацією чи нотаткою щодо того, якими можуть бути ваші дії. Таким чином за кілька місяців ваша секретарка чи асистент зможе самостійно впорядковувати 80–90 % усіх вхідних документів і листів, у багатьох випадках навіть краще, ніж це зробили б ви самі, просто тому, що ви думками перебуваєте в секторі II, а не потопаете в проблемах сектора I.

*Менеджер із продажу й показники продажу за минулий місяць.* Можливий підхід до пункту № 4 з позицій сектора II – обдумати, які у вас стосунки й домовленості про результати роботи з тим менеджером, щоб зрозуміти, чи використовується метод сектора II. У вправі не вказано, про що ви маєте говорити з менеджером, але якщо припустити, що це проблема із сектора I, ви можете застосувати підхід сектора II й приділити увагу хронічній природі проблеми, а також підхід сектора I, щоб задовольнити нагальну потребу.

Ви також можете навчити секретарку, як владнати це питання без вашої участі, а вам повідомити лише про те, про що ви маєте знати. Для цього потрібно провести роботу за принципом сектора II з менеджером із продажу та іншими вашими підлеглими, щоб вони розуміли: ваша головна функція – бути лідером, а не керівником. Так вони можуть зрозуміти, що проблеми краще розв'язувати з вашою секретаркою, а не з вами, і звільнять вас для лідерської діяльності сектора II.

Якщо, на вашу думку, менеджер може образитися на те, що ви його відправили до секретарки, почніть процес побудови стосунків, щоб згодом завоювати довіру менеджера і ви обидва могли застосовувати в роботі корисніший підхід сектора II.

*Читання медичних журналів.* Це пункт із сектора II, й у вас може виникнути спокуса відкласти його подалі. Але ваша професійна компетентність і впевненість можуть залежати саме від того, чи будете ви в курсі новітніх розробок, про які йдеться в цій літературі. Тому ви можете включити цей пункт у порядок денний наради вашого відділу і вже на цій нараді запропонувати, щоб ваші підлеглі систематично читали медичні журнали. Працівники повинні вивчати різні журнали й стисло розповідати решті, про що дізналися, на майбутніх нарадах. Крім того, вони можуть роздавати іншим важливі статті чи уривки з них, які всім потрібно прочитати й зрозуміти.

*Підготовка до наради зі збуту на наступний місяць.* Що ж до пункту № 7, потенційний підхід сектора II полягає в тому, щоб зібрати маленьку групу людей, які вам звітують, і вповноважити їх виконати ретельний аналіз потреб продавців. Можете дати їм завдання протягом тижня чи десяти днів підготувати повний звіт із рекомендаціями до певної дати – так у вас буде достатньо часу, щоб відкоригувати звіти й реалізувати рекомендації на практиці. Ваші підлеглі

можуть опитати всіх продавців, щоб з'ясувати, що їх насправді турбує і які в них потреби, або ж створити репрезентативну вибірку групи продавців, щоб порядок денний наради зі збуту відповідав потребам і його було розіслано всім учасникам заздалегідь, бо продавці мають підготуватися і взяти рівноцінну участь.

Замість готувати матеріали наради самому, ви можете передоручити це завдання невеликій групі людей, які представлятимуть різні погляди й різні типи проблем продажу. Нехай вони конструктивно й творчо поспілкуються та представлять вам свої рекомендації в готовому вигляді. Якщо люди не звикли до таких завдань, ви можете присвятити деякий час тому, щоб їх підготувати, розповісти, чому ви застосовуєте цей підхід і як він допоможе їм самим. Таким чином ваші люди навчатимуться мислити на перспективу, відповідально підходити до складання звітів чи досягнення інших бажаних результатів, творчо взаємодіяти одне з одним у середовищі взаємозалежності і якісно виконувати роботу в зазначений термін.

*Продукт X і контроль якості.* А тепер погляньмо на пункт № 8, що стосується продукту X, який не пройшов контролю якості. Підхід сектора II полягатиме в тому, щоб вивчити проблему і з'ясувати, чи має вона хронічний або тривалий характер. Якщо так, ви можете передоручити іншим ретельний аналіз цієї хронічної проблеми, давши вказівки принести вам відгук чи просто виправити знайдені помилки й доповісти вам про результат.

Отже, за цей робочий день у секторі II ви витратили більшу частину свого часу на те, щоб делегувати доручення, навчати, готувати презентацію для ради директорів, зробити один телефонний дзвінок і продуктивно пообідати. Якщо ви й далі користуватиметеся підходом ПМ, то є надія, що за кілька тижнів чи місяців такі проблеми із сектора I взагалі перед вами не поставатимуть.

Читаючи цей аналіз, ви могли подумати, що такий підхід – ідеалістичний. Можливо, ви сумніваєтеся, що керівники сектора II взагалі працюють у секторі I.

Я визнаю, що підхід справді ідеалістичний. Але ця книжка не про звички надзвичайно *неефективних* людей, вона про звички людей надзвичайно *ефективних*. А бути надзвичайно ефективним – це ідеал, до якого треба прагнути.

Безперечно, витратити час на сектор I необхідно. Навіть найбільш вдалі плани в секторі II іноді не реалізуються. Але сектор I можна зменшити до більш керованих пропорцій, щоб ви не перебували весь час у стресових ситуаціях, які шкодять не лише вашому здоров'ю, а й здатності приймати правильні рішення.

Поза сумнівом, вам знадобляться великі запаси терпіння й наполегливості, і не одразу ви зможете застосувати підхід сектора II до всіх чи більшості пунктів у списку. Але якщо ви зможете зробити невеличкий поступ бодай за кількома з цих пунктів і налаштувати себе та інших людей на сектор II, то величезне піднесення в продуктивності вашої праці гарантовано.

Знову ж таки, я мушу зазначити, що в сім'ї чи на маленькому підприємстві таке передоручення обов'язків може бути нездійсненним. Але це не заважає розвивати в собі мислення за принципом сектора II, яке допоможе вам цікаво й творчо у межах вашого кола *впливу* зменшити обсяги критичних ситуацій сектора I завдяки ініціативному підходу сектора II.

## **Відгуки на «7 звичок надзвичайно ефективних людей» Стівена Р. Кові**

Стівен Кові написав видатну книжку про людську природу. Її так елегантно написано, з таким розумінням про турботи, нам притаманні, вона така корисна для нашого життя на роботі й удома, що я збираюся подарувати її всім своїм знайомим.

*Воррен Бенніс, автор книжки «Як стати лідером»*

Я ще не бачив, щоб чиєсь вчення про те, як підвищити особисту успішність, сприймалося так позитивно всіма... У цій книжці чудово викладено Стівенову філософію принципів. Думаю, кожен, хто її читатиме, зрозуміє, чому я та інші з таким ентузіазмом на неї відреагували.

*Джон Пеннер, президент Procter amp;Gamble*

Стівен Кові – американський Сократ. Він відкриє ваш розум для «незмінного» – цінностей, сім'ї, стосунків, спілкування.

*Браян Трейсі, автор книжки «Психологія досягнень»*

Книжка Стівена Кові – сильний, переконливий і чуйний наставник. Як зміст, так і методологія цих принципів формують міцну основу для ефективної комунікації. Як викладач, я вважаю, що ця книжка стане цінним надбанням для моєї бібліотеки.

*Вільям Рольф Керр, уповноважений із вищої освіти штату Юта*

Мало хто з тих, хто вивчав менеджмент та організацію, – та й загалом, – думали про засадничі принципи так багато й довго, як Стівен Кові. У «7 звичках надзвичайно ефективних людей» він відкриває перед нами можливість, а не пропонує посібник «Як досягти успіху». Можливість полягає в тому, щоб вивчати себе та наш вплив на інших людей, а для цього слід скористатися його надзвичайними відкриттями. Це дивовижна книжка, здатна змінити ваше життя.

*Том Пітерс, автор книжки «У пошуках досконалості»*

Етична основа людських стосунків у цій книжці визначає спосіб життя, а не методологію досягнення успіху в бізнесі. Її дієвість цілком очевидна.

*Брюс Л. Крістенсен, президент компанії Public Broadcasting Service*

Тоді як американські організації відчайдушно намагаються спонукати людей до енергійних дій і виховати лідерів на всіх рівнях, Кові пропонує обнадійливу філософію для життя, яка також є запорукою успіху в бізнесі... це досконале поєднання мудрості, співчуття і практичного досвіду.

*Розабет Мосс Кантер, редактор «Harvard Business Review» та автор книжки «Коли велетні вчать танцювати»*

За ці роки я так багато почерпнув у Стівена Кові, що, коли сідаю писати, боюся підсвідомо створити плагіат! «7 звичок» – це не популярна психологія і не модна самодопомога. Це потужна мудрість і стійкі принципи.

*Річард М. Ейр, автор праці «Життєва рівновага й прищеплення цінностей дітям»*

Було б добре зробити так, щоб ця книжка стала для обов'язкового прочитання й застосування у всіх чиновників на всіх рівнях державної служби. Це було б набагато ефективніше за будь-які норми закону про етичну поведінку.

*Джейк Гарн, перший сенатор, який побував у космосі*

Коли Стівен Кові говорить, топ-менеджери слухають.

*«Dun's Business Month»*

Натхненна книжка Стівена Кові, поза сумнівом, стане головним посібником із психології 1990-х років. Принципи, про які в ній ідеться, універсальні, їх можна застосувати до будь-якого аспекту життя. Однак ці принципи – як опера. Їх не можна просто виконувати, потрібні ще й репетиції.

*Аріель Байбі, меццо-сопрано, Метрополітен-опера*

Для мене ця книжка стала стимулом і підштовхнула обміркувати свої цінності. Я й досі постійно звертаюся до неї, як до джерела.

*Річард М. Девос, президент Amway*

Перемога – це звичка. Так само, як і поразка. Двадцять п'ять років досвіду, роздумів і досліджень переконали Кові в тому, що сім звичок вирізняють щасливих, здорових, успішних серед тих, хто зазнає невдач чи мусить жертвувати сенсом життя і щастям задля успіху у вузькому значенні.

*Рон Земке, співавтор книжок «Межа обслуговування» і «Служіння Америці»*

Стівен Кові – дивовижна людина. Він проникливо пише, і йому не байдуже до людей. У цій одній книжці міститься ціла бібліотека літератури, присвяченої темі успіху. Принципи, яких він навчає в «7 звичках надзвичайно ефективних людей», справді змінили моє життя на краще.

*Кен Бланшард, доктор філософії, автор книжки «Менеджер за одну хвилину»*

«7 звичок» – це ключ до успіху на всіх царинах життя. Ця книжка дуже спонукає до роздумів.

*Едвард А. Бреннан, президент, голова ради директорів і генеральний директор Sears, Roebuck and Company*

Кові говорить про вічні істини, що стосуються сім'ї, бізнесу та суспільства в цілому, не обтяжуючи нас психологічними балачками, які й без того засмічують сучасну літературу про людські взаємини. Його книжка – не фотографія, а процес, і розглядати її слід саме під таким кутом. Він не оптиміст і не песиміст, він прихильник нових можливостей, який вірить у те, що ми і лише ми можемо відчинити двері до змін, що таяться в нашій душі. Існує більше, ніж сім вагомих причин прочитати цю книжку.

*Стів Лабунскі, виконавчий директор International Radi- amp; Television Society*

«7 звичок надзвичайно ефективних людей» на сьогоднішній день є одним із найвідоміших бестселерів усіх часів.

*«Fortune»*

Не знаю нікого, хто допоміг би лідерам у нашому суспільстві більше за Стівена Кові... У нашій країні немає грамотної людини, яка б не дістала користі від читання цієї книжки та застосування її принципів.

*Оррін Г. Гетч, сенатор*

Одна з найкорисніших звичок, яку ви можете в собі розвинути, – засвоїти мудрість Стівена Кові. Він сам живе за цими принципами, і його книжка допоможе вам жити, не виходячи з кола переможців.

*Д-р Денніс Вейтлі, автор книжки «Психологія перемоги»*

Це сильна книжка. Завдяки принципам світоглядної концепції лідерства і людських взаємин вона є практичним посібником для бізнес-лідерів сьогодні. Я всіляко її рекомендую.

*Нолан Арчибалд, президент і генеральний директор Black amp; Decker*

Книжка «7 звичок надзвичайно ефективних людей» пропонує дисципліну для наших взаємин із людьми, яка могла б бути надзвичайно корисною, якби люди над цим замислилися.

*Джеймс С. Флетчер, директор НАСА*

Надзвичайно цінне досягнення. Д-р Кові синтезував звички найуспішніших людей і подав їх у вигляді потужної та простої в застосуванні програми. Тепер у нас є зразок для відкриття американського розуму.

*Чарльз Гарфілд, автор книжки «Найкращі виконавці»*

«7 звичок» – виняткова книжка. Вона надихає людину взяти на себе різні обов'язки в житті: особистому, сімейному й професійному, – краще, ніж будь-яка інша з тих, які я читав.

*Пол Г. Томпсон, декан у Школі менеджменту «Маріотт» Університету Брігема Янга, автор книжки «Новації»*

Кові крутий і стає все крутіший.

*«Business Week»*

«Прощай, Дейле Карнегі. Стівен Кові має великий вплив на моє життя. Його принципи потужні. Вони працюють. Купіть цю книжку. Прочитайте її, живіть за принципами, і це зробить ваше життя багатим.

*Роберт С. Аллен, автор книжок «Дорога до багатства» і «Нічого внизу»*

У 1990-х Америка потребує відімкнути двері до підвищеної продуктивності як у бізнесі, так і в житті людей. Найкращий спосіб цього досягти – підсилити людські ресурси. «7 звичок» доктора Кові дають рекомендації, як це зробити. Ці принципи дуже корисні й дієві на всі часи.

*Ф. Дж. «Бак» Роджерс, автор книжки «Шлях до успіху: як працює корпорація ІВМ»*

Ця книжка сповнена практичної мудрості для людей, які хочуть мати контроль над своїм життям, бізнесом і кар'єрою. Щоразу, коли я перечитую

її розділи, відкриваю для себе щось нове, а це означає, що книжка фундаментальна і глибока.

*Гіффорд Пінчот III, автор книжки «Інтрапренерство»*

Коли я вчився, за зразки мені правили інші люди та їхні вчинки. Книжка Стіва допомагає зробити так, щоб цей процес моделювання базувався на дуже ефективних пошуках і зразках.

*Френ Таркентон, квотербек із Галереї слави Національної футбольної ліги*

«Етика характеру» не лише здобуває легку перемогу над «етикою особистості» в кожній битві за ефективність. Вона також дає піднесене відчуття самореалізації й радості людям, які шукають сенсу в особистому й професійному житті.

*Ларрі Вілсон, автор книжки «Зміна правил гри: новий спосіб продавати»*

Фундаментальні речі – це ключ до успіху. Стівен Кові знає про них усе. Купуйте його книжку, але найголовніше – застосовуйте її.

*Ентоні Роббінс, автор книжки «Безмежна влада»*

Кові – найпопулярніший консультант в американському бізнесі від часів Дейла Карнегі.

*«USA Today»*

Ця книжка містить такі глибокі істини, що стосуються людської природи, які зазвичай можна знайти хіба що в художній літературі. Наприкінці ви відчуватимете не лише те, що ви знаєте Кові, але й що він знає вас.

*Орсон Скотт Кард, лауреат премії Г'юго і Неб'юла*

Стівен Кові наповнює великою цінністю будь-яку людину й організацію, і річ не лише в його словах. Його світогляд та цілісність – власний приклад – допомагають людям вийти за межі успіху у звичному розумінні.

*Том Ф. Крам, співзасновник Фонду «Віндстар», автор книжки «Магія конфлікту»*

У нинішньому світі, де править бал конкуренція, час, мандрівки, робота і сім'я диктують нам багато обов'язків і вимог. Це дуже добре, що ми завжди можемо звернутися до «7 звичок надзвичайно активних людей» і почерпнути звідти корисну інформацію.

*Марі Осмонд*

У книжці «7 звичок надзвичайно ефективних людей» Стівен Кові подає нам обід із семи страв – практичних рекомендацій щодо того, як узяти у свої руки контроль над життям і стати повноцінною, розвиненою особистістю, якою людина себе уявляє. Цю книжку приємно читати, вона сповнена енергії й пропонує нам покрокові інструкції, які можна застосувати для особистісного поступу й розвитку бізнесу.

*Роджер Стаубах, квотербек із Галереї слави Національної футбольної ліги*

Висновки, які Кові робить у цій книжці, акцентують на потребі відновити етику характеру в нашому суспільстві. Ця праця – цінний внесок у літературу самодопомоги.

*В. Клементе Стоун, засновник журналу «Success»*

Ретельно зважене поєднання життя й принципів у Стівена Кові веде до впорядкування внутрішнього процесу мислення й зовнішньої поведінки, наслідком чого є цілісність як особистості, так і суспільства.

*Грегори Дж. Ньювел, посол США у Швеції*

Автор цієї книжки має дар писати просто, нічого не спрощуючи.

*М. Скотт Пек, автор книжки «Невторована дорога»*

Я читаю її з користю для себе... Вона вдумливо написана і дарує прозріння.

*Норман Вінсент Піл, автор книжки «Сила позитивного мислення»*

# Про компанію FranklinCovey

## Програмна заява

Ми даємо людям та організаціям у всьому світі змогу виявляти свою велич.

## Фундаментальні засади

Ми віримо в те, що:

1. Всі люди від природи здібні, прагнуть до величі й мають волю обирати.
2. Принципи вічні й універсальні, вони є основою тривалої ефективності.
3. Лідерство – це вибір, який розбудовується на основі характеру. Видатні лідери розкривають колективний потенціал і пристрасть людей та скеровують їх до правильної мети.
4. Звички ефективності виникають лише як наслідок послідовного використання інтегрованих процесів і знарядь.
5. Для стабільно високої продуктивності потрібен баланс П/ПМ – увага до досягнення результатів і розвитку талантів.

## Цінності

1. **Вірність принципам.** Ми дуже прискіпливі в дотриманні принципів і практик, які сповідуємо, і прагнемо слугувати взірцями.
2. **Гарантія для клієнтів.** Ми неухильно виконуємо обіцянки, які даємо своїм клієнтам. Наш успіх безпосередньо пов'язаний із їхнім.
3. **Повага до людини.** Ми цінуємо одне одного й ставимося до всіх, з ким працюємо, як до рівноправних партнерів.
4. **Прибуткове зростання.** Ми вважаємо прибутковість і зростання джерелом життєвої сили нашої організації. Вони дають нам свободу втілювати в життя нашу місію й наше бачення.

Компанія *FranklinCovey* – глобальний лідер у проведенні тренінгів з ефективності, надання засобів підвищення продуктивності та оцінки персоналу для організацій, робочих груп та індивідів. Клієнтами є 90 % компаній зі списку «100 найбільших компаній» за версією журналу «Fortune», понад 75 % зі списку «500 найбільших компаній», тисячі підприємств малого й середнього бізнесу, а також численні урядові організації та освітні установи. Організації та індивіди можуть оцінити продукти й послуги *FranklinCovey* на корпоративних тренінгах, через ліцензованих посередників, індивідуальні заняття, відкриті семінари, каталоги, понад 140 магазинів роздрібною торгівлі та веб-сайт [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com).

У компанії *FranklinCovey* працює понад 2000 працівників, які надають професійні послуги, продукти й матеріали 28 мовами в 39 офісах і 98 країнах світу.

## Програми й послуги

Огляд та анкета з визначення xQ (засіб, що допомагає лідерам організацій оцінити «коефіцієнт ефективності»).

Семінар «7 звичок надзвичайно ефективних людей». Семінар «4 дисципліни виконання».

Семінар «У фокусі: досягнення найвищих пріоритетів». Семінар «4 ролі лідера». Система «FranklinCovey».

*Щоб дізнатися більше про продукти й послуги компанії FranklinCovey, відвідайте сайт [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com).*

## Про автора

Стівен Р. Кові – визнаний у всьому світі експерт у галузі підготовки лідерів, фахівець із питань сім'ї, викладач, консультант організацій і автор, який присвятив себе викладанню основ життя та лідерства, що ґрунтуються на принципах, для розвитку сімей та організацій. Має ступінь магістра ділового адміністрування Гарвардського університету й докторський ступінь університету Брігема Янга, де викладав організаційну поведінку та бізнесменеджмент, також працював керівником відділу внутрішніх зв'язків та помічником президента університету.

Доктор Кові є автором кількох книжок, що здобули загальне визнання, у тому числі міжнародного бестселера «7 звичок надзвичайно ефективних людей», який назвали найвпливовішою книжкою № 1 для бізнесу ХХ століття й однією з десяти найбільш впливових книжок із менеджменту. Її перекладено 38 мовами; в усьому світі було продано понад 15 мільйонів примірників. Серед інших бестселерів: «Насамперед – головне», «Лідерство, засноване на принципах» і «7 звичок надзвичайно ефективних сімей», загалом продано понад 20 мільйонів книжок.

Як батько 9 дітей і дідусь 43 онуків 2003 року отримав від Національної ініціативи батьківства премію «За батьківство», яку вважає своєю найбільш значущою премією. Серед інших здобутків – медаль коледжу Томаса Мора за служіння людству, «Промовець року» (1999), премія Сікха за внесок у справу миру (1998), міжнародна премія «Підприємець року» (1994) і національна премія «Підприємець року» за особливі досягнення у сфері бізнес-лідерства. Журнал «Time» назвав доктора Кові одним із 25 найвпливовіших американців, а декілька університетів надали йому ступінь почесного професора. Доктор Кові – співзасновник і заступник голови ради директорів компанії FranklinCovey – провідної фірми з надання професійних послуг, що має представництва в 123 країнах. Працівники компанії поділяють світоглядну концепцію доктора Кові, дисципліну й бажання надихати, підносити й надавати інструменти для змін і зростання індивідам та організаціям у всьому світі.