

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

КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВИЛЛЯ

7 ЗВИЧОК
НАДЗВИЧАЙНО
ЕФЕКТИВНИХ
ЛЮДЕЙ



Стівен Р. Кові

7

**ЗВИЧОК
НАДЗВИЧАЙНО
ЕФЕКТИВНИХ
ЛЮДЕЙ**

**Потужні інструменти
розвитку особистості**



ВИДАВНИЦТВО

КАУЧ СІМЕТИКАЛІ АСОЦІАЦІА

Харків

2012

УДК 316.6

ББК 88

K56

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Переклад з англійської:
«The 7 Habits of Highly Effective People» by Stephen R. Covey,
Free Press, New York, 2004

Перекладач *Олена Любенко*

ISBN 978-966-14-8929-4 (PDF)

© FranklinCovey Company
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2012
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад та художнє оформлення, 2012

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&Gamble

Стівен Кові — американський Сократ. Він відкріє 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 Atway

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 мое життя на краще.

*Кен Бланишард, 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
Radio & 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 Арчибальд, президент і генеральний директор
Black & 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 синтетизував 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 «Іновації»

Кові крутий і стає все крутіший.

«Business Week»

«Прощавай, Дейле Карнегі. Стівен Кові має великий вплив на моє життя. Його принципи потужні. Вони працюють. Купіть цю книж-

ку. 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»*

ІНШІ ПРАЦІ СТВЕНА Р. КОВІ

- *Восьма звичка*
- *Життя за сімома звичками*
- *7 звичок надзвичайно ефективних родин*
- *Природа лідерства*
- *Спершу — найголовніше*
- *Лідерство, орієнтоване на принципи*
- *Робочий зошит читача «7 звичок надзвичайно ефективних людей»*
- *Щоденник читача «7 звичок надзвичайно ефективних людей»*

ІНШІ ВИДАННЯ КОМПАНІЇ FRANKLINCOVEY

- *7 звичок надзвичайно ефективних підлітків*
- *Робочий зошит читача «7 звичок надзвичайно ефективних підлітків»*
- *Щоденник читача «7 звичок надзвичайно ефективних підлітків»*
- *Життя важливе*
- *Ділове мислення*
- *Що найважливіше*
- *10 природних законів успішного керування часом і життям*
- *Принцип сили*
- *Фактор прориву*

7

**ЗВИЧОК
НАДЗВИЧАЙНО
ЕФЕКТИВНИХ
ЛЮДЕЙ**

ВІДНОВЛЮЮЧИ ЕТИКУ ХАРАКТЕРУ

СТІВЕН Р. КОВІ

*Моїм колегам,
які дають та отримують силу*

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 проєктах;

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 проєктах, 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 вигидав, 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 приходиться 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*, різко 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 вагомні 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-стріт голосно вимагають результатів *сьогодні*. Проте неминуче настає мить, коли потрібно зрівноважити потребу задоволення 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. Розігравати 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 склад-

ності чи змінах. Проблема в тому, *що* нам диктує сучасна культура: «Приходь раніше, затримуйся довше, будь продуктивнішим, живи, жертвуючи теперішнім». Але насправді це не допомагає досягти рівноваги й душевного спокою. Ці дві цінності супроводжують людину, яка має добре розвинене відчуття найважливішого й живе, цілеспрямовано дотримуючись власних пріоритетів.

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

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

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

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

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

Тіло

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

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

Розум

Культура: дивитися телевизор, вимагати розваг.

Принцип: багато й вдумливо читати, розширюючи ерудицію.

Душа

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

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

Дух

Культура: піддатися атеїзму й цинізму.

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

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

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

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

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

Наприклад, моя дев'ятнадцятирічна онука Шеннон за покликанням поїхала служити сиротам до Румунії й написала нам із Сандрою про своє прозріння. Одного дня хвора дитина, яку змудило 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 сваримся: 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 тес-

тах, 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: «Ну, мо, синку! Ти зможеш! Ми знаємо, що зможеш. Стисни битку трохи вище і не відводь погляду від м'яча. Не замахуйся, поки м'яч не підлетить до тебе». І якщо він показував хоч на крихту кращий результат, ми щосили старалися його стимулювати: «Чудово, синку, продовжуй у тому ж дусі».

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

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

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

Коли я провадив дослідження й готувався до цих презентацій, мене особливо зацікавило те, як формуються уявлення, як вони впливають на наше бачення і як від нашого бачення залежить наша поведінка. Це привело мене до вивчення мотиваційної теорії справжжуваних очікувань, або «ефекту Пігмаліона». Також я усвідомив, як глибоко вкорінені наші уявлення. З цього я виніс один урок: необхідно дивитися не лише на світ, який ми бачимо, а й на той об'єктив, крізь який ми бачимо світ, бо цей об'єктив і формує наше тлумачення світу.

Обговорюючи матеріал, який я викладав в IBM, та нашу власну ситуацію, ми із Сандрою поволі усвідомили, що всі наші дії, скеро-

вані на допомогу синові, насправді не узгоджувалися з тим, яким ми його насправді бачили. Коли ми чесно проаналізували свої найпотамніші відчуття щодо нього, то збагнули, що в нашому уявленні він по суті не відповідав нашим вимогам, не «дотягував» до необхідного рівня. Хоч як ми намагалися змінити свої настанови й поведінку, усі наші зусилля не давали результату, бо, попри всі наші дії та слова, насправді син відчував інше: «Ти ні на що не здатен. Тебе потрібно оберігати».

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

ЕТИКА ОСОБИСТОСТІ Й ЕТИКА ХАРАКТЕРУ

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

Заглибившись у своєму дослідженні на 200 років в історію писання про успіх, я помітив, що в літературі вимальовується чіткий шаблон. Через власні клопоти та схожі проблеми в житті й стосунках багатьох людей, з якими я працював протягом багатьох років, я дедалі сильніше відчував, що більша частина літератури про успіх, виданої за останні п'ятдесят років, надто поверхова. Вона просто сповнена турботи про суспільний імідж — автори пропонували техніки й методи «швидкої» допомоги, такий собі соціальний бинт та аспирин, 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 разуючим 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 прискороного 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 відчуті 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 мотивахми 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 тишу впевненості у собі. Він розвивався й розквітав поступово, у власному темпі. Він досить швидко став видатним за стандартними суспільними мірками (успішності, спорту, суспільної активності), розвивався значно швидше, ніж це передбачав так званий природний процес розвитку. Згодом його кілька разів обирали на керівні посади в різні учнівські організації, він став спортсменом рівня чемпіонатів штату й приносив додому табелі, у яких стояли самі лише оцінки «відмінно». Він став цікавою, відкритою особистістю, і це дозволяло йому налагоджувати контакти з різними людьми, не утискуючи їхніх інтересів.

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

ГОЛОВНА І ДРУГОРЯДНА ВЕЛИЧ

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

Я не стверджую, що елементи етики особистості (особисте зростання, вивчення навичок спілкування й стратегій впливу та позитивного мислення) не 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 збінням 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 працювати в одній-двох ситуаціях. Проте для тривалих взаємин другорядні риси не мають жодної цінності. Без цілісності й фундаментальної сили характеру в життєвих труднощах виринатимуть на поверхню істинні мотиви й на зміну нетривалому успіху прийдуть поразки в людських взаєминах.

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

Авжеж, бувають ситуації, коли людина має силу характеру, проте їй бракує комунікаційних навичок і це, поза сумнівом, теж впли-

ває на стосунки. Та однаково в цьому випадку наслідки будуть дургорядними.

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

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

СИЛА ПАРАДИГМИ

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

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

Етика характеру та етика особистості — це приклади соціальних парадигм. Слово «парадигма» походить із грецької. Колись це був науковий термін, але нині він вживається в ширшому контексті й означає модель, теорію, поняття, припущення чи систему координат. У більш загальному сенсі це наш спосіб «бачення» світу — не фізичного бачення очима, а сприйняття, розуміння, тлумачення.

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

Уявіть, що ви хочете дістатися до певного місця в центрі Чикаґо. У цьому вам дуже допоможе карта вулиць міста. Та уявіть на хвилинку, що вам дали не ту карту. Через друкарську помилку карта з назвою «Чикаґо» 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 пороздивляйтеся 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, розгорніть книжку на сторінці 57, роздивіться 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,