

Восьма звичка. Від ефективності до величі  
Стівен Р. Кові

Автор книжок, визнаний журналом Time одним з найбільш впливових американців, Стівен Кові пропонує доступний кожному рецепт розвитку людського генія. Його черговий світовий бестселер «Восьма звичка» є логічним продовженням знаменитої книжки «7 звичок надзвичайно ефективних людей». То що ж це за загадкова восьма звичка? Усе дуже просто – позбудьтеся колишнього способу життя і старих звичок, розвинуйте в собі нові якості та несподівані здібності. «Восьма звичка» – це покрокова інструкція, як почати мислити по-новому і «зростити в собі» цілу нову звичку, щоб досягати потужної ефективності в еру інтелектуального працівника й успішно вирішувати проблеми у сім'ї, колективі та громаді.

Стівен Р. Кові

Восьма звичка

Від ефективності до величі

© FranklinCovey Co, 2004

© Nemiro Ltd, видання українською мовою, 2017

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

«Стів Кові знову дивує нас новаторським мисленням. „Восьма звичка“ – це книжка про те, як знайти своє місце у світі і допомогти іншим вчинити так само. Чи існує шляхетніша мета? Не прогавте цю книжку!»

Кен Бланшар, співавтор книжок «Однохвилинний менеджер» (The One Minute Manager) і «Клієнтomanія» (CustomerMania)

«Праця Кові вплинула на мільйони людей в усьому світі. У цій книзі він робить величезний концептуальний стрибок і знайомить нас з ідеями та практичним досвідом, які матимуть глибокий вплив на життя нас усіх. „Восьма звичка“ – це дивовижне читиво, триумф духу і, на мій погляд, найважливіша праця Кові».

Воррен Бенніс, почесний професор кафедри менеджменту Університету Південної Каліфорнії; автор книжки «Як стати лідером» (On becoming a Leader) і співавтор книжки «Молоді розумники і дідугани: як епоха, цінності і визначні моменти формують лідерів» (Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders)

«Мистецтво досягати результатів у великих компаніях – це рідкісне вміння, і ця книжка розповідає, як цьому навчитися. Наведені тут поради стануть безцінними для лідерів, які намагаються зробити свої компанії дієвішими».

Кевін Роллінз, президент і виконавчий директор корпорації Dell

«Протягом багатьох років я використовував поради із „Семи звичок“, керуючи компанією. Я просто мусив прочитати „Восьму звичку“. А зробивши це, відчув абсолютну наснагу. „Восьма звичка“ – це справжній шедевр, обов'язковий для прочитання. Дотримання цих засад особистого й організаційного лідерства вивільняє людський геній і надихає на вагоміші звершення і досягнення надзвичайного рівня послуг і задоволення ними. Я даруватиму цю книжку всім моїм колегам як обов'язкове читиво для майбутніх звершень».

Горст Шульце, колишній президент і головний операційний директор готельної мережі Ritz-Carlton

«Стів Кові віддавна є незмінним радником для тих, хто прагне вдосконалити себе. „Восьма звичка: від ефективності до величі“ показує нам, як саме реалізуватися в житті та досягати перемог».

Стів Форбс, президент і виконавчий директор компанії Forbes і головний редактор журналу Forbes

«Сподіваюся, Стівен напише ще з десяток книжок. Але навіть якщо він цього не зробить, „Восьма звичка“, безумовно, вінчатиме досягнення його життєвої діяльності. Нехай мільйони мільйонів людей в усьому світі прочитають цю книжку, поділяться своїми думками з іншими й рішуче візьмуть до рук віжки свого життя!»

Том Пітерс, автор книжки «Уявіть собі: переваги бізнесу в епоху занепаду» (Re-Imagine: Business Excellence in a Disruptive Age)

«Ця дивовижна нова книжка, „Восьма звичка: від ефективності до величі“, дає ключ для відкриття чудового дарунку – величі у кожному з нас. Ця книжка показує той самий високий стандарт, який Стівен Кові продемонстрував у „Семи звичках надзвичайно ефективних людей“».

Джон Р. Вуден, заслужений тренер баскетбольної команди Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі і автор книжки «Моя особисті досягнення» (My Personal Best)

«Стівен Кові продовжує нас дивувати. У цій книжці він заохочує читачів зробити ще один величезний крок до усвідомлення величі, присутньої у нас самих та в інших людях. Насправді, його „Восьма звичка“ – це принципи лідерства, що існують поза часом і ґрунтуються на повазі до особистості, а це безумовна істина, втрачена світом, який усе частіше ставиться до людей як до чогось трохи більшого, ніж засоби виробництва. В умовах глобалізації ринку, з його, на перший погляд, нескінченними зв'язками, Стівен допомагає нам виявити і прославити унікальну велич багатьох людей,

з якими ми стикаємося щодня. Як керівник 120 000 талановитих особистостей у близько 150 країн світу, я ціную ці відмінні від інших засади лідерства, якими щедро ділиться цей освічений чоловік».

Вільям Парретт, генеральний директор компанії Deloitte Touche Tohmatsu

«Завдяки книжці „Восьма звичка“ Стівен Кові підносить лідерство на новий, вражаючий рівень. Це книжка, яку варто прочитати всім, хто прагне стати лідером».

Арун Ганді, президент Інституту толерантності імені М. К. Ганді

«Великі лідери усвідомлюють і визнають цінність людей. Вони не тільки вислуховують думки інших, а й прагнуть їх почути. Вони роблять усе, аби кожен член їхньої команди мав змогу зробити вагомий внесок у загальну справу. Вони вбачають свій найважливіший обов'язок як лідера у розвитку людей, створенні умов для їхнього професійного росту і підтримці їхнього запалу для цілковитого розкриття особистого потенціалу. Такий підхід віддавна є нашою філософією в компанії Marriott, оскільки ми віримо, що, якщо ми добре піклуємося про своїх підлеглих, то вони будуть добре піклуватися про наших клієнтів. Стівен Кові ділиться цією філософією, і його книжка „Восьма звичка: Від ефективності до величі“ – це чудовий порадник щодо того, як стати сильнішим, ефективнішим і по-справжньому натхненним лідером».

Дж. В. Маріотт-молодший, голова ради директорів і генеральний директор корпорації Marriott International

«Як завжди, Стівен Р. Кові блискуче сконцентрувався на предметі, що надихає і водночас допомагає виконати роботу. „Восьма звичка“ – душевний спокій і зосередженість на головному – відіграє неоціненну роль».

Рем Чаран, автор книжки «Що хочуть сказати вам генеральні директори» (What the CEO Wants You to Know) і співавтор книжки «Виконання: наука досягнення цілей» (Execution: The Discipline of Getting Things Done)

«Понад десять років після видання „Семи звичок надзвичайно ефективних людей“ я чекав на завершення чергового етапу роботи Стівена Кові. Мої життєві запити драматичним чином змінилися, відколи я вперше прочитав „Сім звичок“, і я потребував нового погляду на власне життя і внутрішню рівновагу. Я знову знайшов натхнення!»

Грег Коулман, виконавчий віце-президент Yahoo! Media and Sales

«Книжка „Восьма звичка“ – це ефективний, практичний дороговказ для плідного розвитку. Кожен, хто прагне щастя й самореалізації, мусить її прочитати».

Клейтон М. Крістенсен, професор кафедри ділового адміністрування, Гарвардська школа бізнесу

«Хрещений батько лідерства перевершив себе! З книжкою Стівена Кові „Восьма звичка“ ви отримаєте основне знаряддя для виявлення власного неповторного голосу під час пошуків свого справжнього бачення».

Пет Крос, колишній президент Philadelphia 76ers (NBA), автор бестселерів «Я відчуваюсь чудово і ти почуватимешся так само!» (I Feel Great and You Will Too!) і «Лідер, або Геть із мого місця!» (Leader or Get Off the Pot!)

«Ця книжка абсолютно обов'язкова до прочитання цілеспрямованим керівникам бізнесу, які бажають суттєво підвищити особисту ефективність на роботі і вдома. Кові створив блискучу програму досягнення професійного й особистого успіху в новому тисячолітті».

Дуглас Р. Конант, президент і генеральний директор корпорації Campbell Soup

«Книжка „Восьма звичка“ сповнена вічними принципами, які допоможуть досягти досконалості як окремим людям, так і організаціям. Останні Стівові ідеї цікаві і переконливі. Ця книжка є заклик до дій для лідерів XXI століття».

Тім Тассопулос, старший віце-президент з операцій Chick-fil-A

«Нова робота Стівена Кові вповні узгоджується з моїм переконанням, що кожна людина і кожна організація мають потенціал для досягнення й утримання величчя. Він розуміє, що величчя вимагає пристрасті, і цей запал – необхідна умова просування, суть бізнес-практики, що спонукає до співпраці, особистого зростання і відданості справі».

Енн Лівемор, виконавчий віце-президент Technology Solutions Group, HP

«Я переконаний, що Стівену Кові вдалося розкрити саму суть лідерства. „Восьма звичка“ стане найважливішою книжкою для успішних керівників».

Майкл Г. Джордан, голова ради директорів і генеральний директор EDS

Подяка

Тим скромним, сміливим і великим серед нас, хто своїм прикладом показує, що лідерство – це вибір, а не посада

Ось одне з найважливіших усвідомлень мого життя: якщо ви хочете зробити щось нове, то вам необхідно підготуватися до цього по-новому. Хоча кожен значний видавничий проект, за який я будь-коли брався, підтверджує

правильність цього принципу, про нього надзвичайно легко забути. Я почав працювати над цією книжкою п'ять років тому, думаючи, що зможу опертися на свої дослідження, викладацький і консультаційний досвід в галузі лідерства і що впораюся за декілька місяців. Трохи довше року я викладав цей матеріал студентам і писав книжку. Зрештою ми з командою помічників закінчили чорновий варіант і були в захваті від того, що нарешті це зробили. Однак саме тоді ми пережили те, що часто відчувають альпіністи. Ми виявили, що не досягнули вершини, а лише завершили перший етап підйому. З цієї вигідної висоти, досягнутої нами в поті чола, ми змогли розгледіти речі, яких не помічали раніше, бо їх можна було побачити лише з верхів'я цього пагорба. Отож ми знов перевели свій погляд на «справжню» гору і розпочали новий підйом.

Так тривало близько десяти разів. Ми щоразу припускали, що нарешті підкорили шпиль, час від часу були впевнені, що книжка вже готова, і раз у раз усвідомлювали, що лише піднялися на наступний шабель розуміння, а попереду нас чекають нові верхогір'я.

Найзначніші і найокриленіші підкорення гірських вершин у минулому – це не стільки розповіді про особисті досягнення, скільки історії про надзвичайну міць згуртованої, талановитої, підготовленої команди, члени якої до кінця зберігають лояльну відданість одне одному і спільному баченню. Більшість команд альпіністів, що намагалися підкорити Еверест, так ніколи й не досягли вершини. Це вдалося лише декому з них. З тієї чи іншої причини більшість людей і команд під тиском максимально екстремальних умов сходять з дистанції, вимушено чи добровільно повертаючи назад. П'ятирічна історія просування до остаточної версії цієї книжки схожа на підкорення гірської вершини. Якби не рішучість і неослабна відданість, терплячість, підтримка і синергетична співпраця неймовірної команди, яка допомагала мені з цим проектом, книжка не просто не вийшла б такою, якою вона є, – вона б узагалі не вийшла!

Тому я висловлюю найглибшу вдячність за внесок у це видання:

- Десяткам тисяч людей із різних сфер у всьому світі, які виявили бажання поділитися чесним зворотним зв'язком, а також справжніми життєвими проблемами, болями й сподіваннями в режимі реального часу; усім тим, хто сприяв мені в цьому учнівському сходженні на «гірський хребет», у результаті чого ненастанно оновлювалися думки, робилися цінні відкриття і повсякчас випробовувалася моя команда на терплячість.

- Бойду Крейгу за його надзвичайну вправність, п'ятирічну цілеспрямованість, запал і відданість справі редагування книжки; за управління всіма аспектами цього величезного командного проекту; за лідерські риси й синергетичні партнерські стосунки з нашим видавцем, літературним агентом і членами компанії; і насамперед за його одухотвореність, критику, гнучкість, терплячість і компетентність. Хочу також висловити вдячність дружині Бойда, Мішель Дейнс Крейг, за її дивовижно позитивний настрій і невпинну підтримку та самопожертву під час цього «марафону».

- Моїм офісним співробітникам і службі підтримки наших віддалених офісів – Патті Пеллат, Джулі Джудд Джіллман, Дарлі Селін, Джулі Мак-Олістер, Ненсі Олдрідж, Карі Фостер Голмс, Люсі Ейнсворт, Марії Майнер, Діані Томпсон і Крісті Бжезінські – за воістину небачену пристрасть і лояльність, допомогу на всіх етапах роботи і професіоналізм світового рівня.

- Моїм відданим колегам з компанії FranklinCovey, особливо Бобу Вітмену і моему синові Шону за їхні вдумливі, глибокі відгуки на останній варіант рукопису, а також за безцінні й практичні зауваження.

- Едварду Г. Паулі за його ініціативну допомогу в підготовці оглядів літератури, присвяченої лідерству, а також Річарду Гарсія і Майку Робінсу за їхню невтомну, постійну підтримку під час проведення дослідження.
- Тессі Мейер Сантьяго за її допомогу в редагуванні перших чорнових варіантів книжки.
- Шеррі Голл Еверетт за її багаторічний труд над створенням і редагуванням графічних зображень.
- Бреду Андерсону, Брюсу Нейбауеру, Міці Меррілл і багатьом іншим моїм талановитим колегам, які впродовж років є креативними творцями фільмів, відзначених багатьма нагородами; їх ви можете переглянути на сайті: [www.The8Habit.com/offers](http://www.The8Habit.com/offers).
- Грегу Лінку за його далекоглядну маркетингову геніальність і постійну відданість нашій місії.
- Моему синові Стівену, який учить мене довіряти як своїм особистим прикладом, так і за допомогою теоретичних і практичних аспектів.
- Моему чудовому літературному агенту Джен Міллер і її партнеру Шеннон Майзер-Марвен за роки невпинного служіння і захист наших інтересів.
- Бобу Асахіна, моему постійному редакторові, який раз у раз нагадував мені про те, що слід викинути з голови всі правила й насамперед ставити себе на місце читача.
- Нашим безцінним партнерам у видавництві Simon & Schuster – особливо Керолін Рейді, Марті Левін, Сюзанні Донах'ю і Домініку Анфузо – за їхню підтримку під час тривалого процесу «проб і помилок», зокрема в моменти «хибних потуг» на шляху до вершини.
- Моїй любій дружині Сандрі, моїм дітям і онукам, які, попри те що цей нескінченний книжковий проект доводив їх до нестями, усміхалися і підбадьорювали мене, замість того аби зламати мені карк. Хочу також подякувати своєму улюбленому дідусеві Стівену Л. Річардсу; моїм шляхетним батькам Стівену Дж. і Луїзі Річардс Кові; моїм любим сестрам Ірен, Гелен Джин, Мерилін і братові Джону, які з дитинства і дотепер значною мірою вплинули на те, ким я є.
- Богові і Отцю нашому за те, що Він бажає щастя всім своїм дітям.

Розділ 1

Біль

Дослухаємося до голосів:

- Я застряг у болоті буденності.
- У мене немає життя. Я вигорів – виснажений украй.
- Ніхто по-справжньому не цінує мене. Мій начальник не має ані найменшого уявлення про те, на що я здатний.

- Мені здається, що ні на дрібку я не потрібний – ані колегам, ані моїм дітям, підліткам і повнолітнім, ані сусідам, ані громаді, ані дружині, – аби тільки я сплачував рахунки.
- Я розчарований і знеохочений.
- Мого заробітку не вистачає навіть на те, аби звести кінці з кінцями. Здається, я ніколи не досягну успіху.
- Можливо, у мене просто немає потрібних здібностей.
- Від мене нічого не залежить.
- Я відчуваю себе спустошеним. Мое життя позбавлене сенсу; мені чогось бракує.
- Я злий. Мені страшно. Я не можу собі дозволити втратити роботу.
- Мені самотньо.
- Я живу в ненастанному стресі; усе потрібно терміново.
- Мене контролюють скрізь і всюди і пригнічують.
- Мене нудить від усіх цих залаштункових інтриг і підлабузництва.
- Мені нудно – просто вбиваю час на роботі. Усе задоволення я отримую поза роботою.
- Я рву жили, аби виконати план. Щоб забезпечити показники, доводиться працювати під нестерпним тиском. У мене немає ані часу, ані можливостей, щоб зробити все.
- Коли дружина тебе не розуміє, а діти не поступаються або не слухаються, то вдома не краще, ніж на роботі.
- Я нічого не можу змінити.

\* \* \*

Це голоси людей на роботі і вдома, голоси мільйонів батьків, робітників, працівників сфери обслуговування, менеджерів, фахівців і керівників усього світу, які борються, щоб стати успішними в умовах нової реальності. Це біль особистий і глибокий.

Можливо, чимало з цих заяв могли б зробити і ви. Як сказав одного разу Карл Роджерс: «Найособистіше є найзагальнішим».

Звичайно, є по-справжньому пристрасні люди, які віддаються роботі і черпають у ній енергію... проте їх замало. Під час публічних виступів я часто запитую: «Хто вважає, що більшість персоналу ваших організацій має значно ширші таланти, розум, здібності і творчий потенціал, ніж того вимагає або навіть дозволяє їхня посада?» Приголомшлива більшість присутніх підіймає руки, і так відбувається в усьому світі. Приблизно такий самий відсоток людей визнає, що на них постійно тиснуть, щоб досягти більших результатів із меншими витратами. Лише поміркуйте над цим! Люди стикаються з новими і невинними вимогами виробляти більше за меншу ціну в жахливо складних умовах, однак їм не дозволяють застосувати значну частину їхніх талантів і розуму.

Безумовно, цей біль найпомітніший або й очевидний в організаціях, не здатних зосереджуватися на найважливіших пріоритетах і дотримуватися їх. Скориставшись анкетною визначення коефіцієнта ефективності xQ (Execution Quotient), компанія Harris Interactive, ініціатор проведення опитувань Harris Poll, нещодавно проанкетувала 23 000 американських громадян, які працюють повний робочий день у провідних галузях[1 - До провідних галузей належать: готельний бізнес / громадське харчування, автомобілебудування, банківська справа / фінанси, зв'язок, освіта, охорона здоров'я, військова справа, державне управління / урядові структури, роздрібна торгівля, послуги в галузі технологій і телекомунікації. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)] і на ключових посадах[2 - До ключових посад належать: бухгалтер, адміністративний працівник / секретар, фахівець в галузі реклами/маркетингу, керівник вищої ланки, фахівець з комп'ютерних технологій, керівник у сфері освіти, фахівець із фінансів, держслужбовець, фахівець в галузі охорони здоров'я і торговельний агент/представник.]. Наведемо кілька найприголомшливіших відкриттів цього дослідження:

- Лише 37 % респондентів визнали, що мають чітке уявлення про те, чого намагається досягнути їхня організація і чому.
- Лише 1 із 5 опитаних висловив ентузіазм з приводу цілей своєї команди і організації.
- Лише 1 із 5 працівників сказав, що простежує чіткий зв'язок між власними завданнями і цілями своєї команди й організації.
- Лише половина опитаних була задоволена результатами праці, виконаної протягом останнього робочого тижня.
- Лише 15 % вважали, що їхні організації створюють ім усі умови для досягнення основоположних цілей.
- Лише 15 % вважали, що працюють в атмосфері високої довіри.
- Лише 17 % вважали, що їхні організації сприяють відкритій комунікації, шанобливо ставлячись до різних думок і підтримуючи появу нових і вдалих ідей.
- Лише 10 % вважали, що в їхніх організаціях працівники відповідають за результати роботи.
- Лише 20 % абсолютно довіряли організації, в якій працювали.
- Лише 13 % вважали, що їхні взаємини з іншими командами або відділами характеризуються високим рівнем довіри і плідною співпрацею.

Якщо порівняти ці результати з результатами опитування, скажімо, футбольної команди, то це означало б, що лише четверо з одинадцяти гравців знають, у які ворота забивати. Лише двоє з одинадцяти прагнуть перемоги. Лише двоє з одинадцяти знають, на якій позиції грають і що саме повинні робити. І всі, за винятком двох гравців, радше змагаються з гравцями своєї власної команди, а не із суперниками.

Ця інформація наче холодний душ. Вона підтверджує мій власний досвід праці з людьми у всьому світі. Попри всі наші досягнення у технологіях, інноваційні винаходи і глобальні ринки, більшість людей не досягає успіху в організаціях, де працює. Індивідууми не реалізують себе і не отримують задоволення від праці. Вони розчаровані. Вони не мають чіткого уявлення про те, куди прямує їхня організація або які її першочергові завдання.



Вони стоять на одному місці і спантеличені. Більшість із них не відчуває, що вони можуть щось змінити. Ви можете собі уявити ціну, що її платять люди й організації через неспроможність уповні задіяти ентузіазм, талант і інтелект робочої сили? Ні! Бо вона значно вища за всі податки, відсоткові виплати і витрати на робочу силу, разом узяті!

Що таке восьма звичка?

Світ докорінно змінився з моменту публікації 1989 року книжки «Сім звичок надзвичайно ефективних людей». Проблеми й труднощі, з якими ми стикаємося в особистому житті і стосунках – у наших сім'ях, у нашій професійній діяльності і в наших організаціях, – стали вже завданнями іншого масштабу. Насправді багато хто вважає 1989-й – рік, коли ми стали свідками падіння Берлінської стіни, – початком інформаційної ери, народженням нової реальності, стартом змін надзвичайної ваги – воістину новою епохою.

Багато хто запитує, чи сім звичок усе ще актуальні в нинішній новій дійсності. Моя відповідь на це запитання незмінна: «Що значніші зміни і складніші завдання, то актуальнішими стають сім звичок». Розумієте, тут ідеться про те, щоб стати надзвичайно ефективним. Вони репрезентують повну сукупність універсальних, позачасових підвалин характеру й ефективності людини.

Ефективність людини або організації в нинішньому світі більше не є питанням особистого вибору – це ціна вхідного квитка на поле гри. Щоб виживати, досягати успіху, створювати нове, вдосконалюватися і лідирувати в цій новій реальності, нам потрібно не лише працювати ефективно, а й перевершувати себе. Нова ера вимагає і потребує величі. Ідеться про самореалізацію, повну віддачу завданням й справдешню співпрацю. Це те, що лежить в іншій площині або вимірі. Ці властиві величі ознаки відрізняються від ознак ефективності так само, як позитивна властивість відрізняється від успіху – якістю, а не ступенем. Вихід на вищий рівень людського генія і мотивації – те, що ми називаємо голосом, – вимагає нового способу мислення, нових умінь, нового інструментарію і... нової звички.

Рис. 1.1

Отже, восьма звичка – це не ще одна звичка, яка додається до семи, про яку якимось забули. Ідеться про те, щоб побачити і підкорити собі силу третього виміру семи звичок, яка допомагає інтелектуальному працівникові впоратися з головним викликом нової епохи. Восьма звичка полягає в тому, щоб Знайти свій голос і Надихнути інших знайти свій голос.

Восьма звичка – це дороговказ до надзвичайно перспективної сфери сьогодення. Вона рішуче протистоїть болю і розчаруванню, описані мною раніше. По суті, це позачасова реальність. Це голос людського духу –

сповнений надії й інтелекту, життєрадісний за своєю природою і безмежний за потенціалом служити загальному благу. Цей голос також підтримує дух тих організацій, які виживуть, досягнуть процвітання і значно вплинуть на майбутнє всього світу.

Голос – це унікальна особиста значущість, яка розкривається, коли ми стикаємося з найскладнішими випробуваннями, і завдяки якій ми долаємо їх.

Рис. 1.2

Як показано на рис. 1.2, голос знаходиться на перетині таланту (ваших вроджених здібностей і достоїнств), пристрасті (того, що додає сил, стимулює, мотивує і надихає вас), потреби (того, чого світ потребує настільки, що готовий за це платити вам) і сумління (цього невпинного, тихого голосу, який підказує вам, що правильно, і спонукає вас чинити саме так). Коли ви поринаєте в роботу, яка розкриває ваш талант і підживлює вашу пристрасть, – роботу, яка є відповіддю на якусь велику світову потребу, до задоволення якої вас підштовхує сумління, – ви знаходите свій голос, своє життєве покликання і розшифруєте код власної душі.

У кожному з нас живе глибоке, вроджене, майже невимовне, пристрасне бажання знайти свій голос у житті. Експоненціальний, революційний розвиток Інтернету – це один із найпотужніших сучасних проявів цієї істини. Інтернет, мабуть, є ідеальним символом нового світу, економіки ери інформації/інтелектуального працівника і значних змін. У своїй книжці «Маніфест шляху» (Cluetrain Manifesto), яка вийшла 1999 року, Лок, Левін Сірлз і Вайнбергер описують це явище так:

Усі ми заново відшукуємо свої голоси. Вчимося розмовляти одне з одним. ...Подумки і вголос сьогодні точиться розмова, якої п'ять років тому взагалі ніхто не провадив і на яку не дуже зважали з початком промислової революції. Тепер, завдяки Всесвітній мережі, що охопила планету, ця розмова настільки розрослася, стала настільки багатогранною, що намагання з'ясувати, про що вона, видаються марними. Тут ідеться про мільярд років приховування надій, страхів і мрій, закодованих у подвійних спіралях ДНК, про спалахи колективного дежавю нашого на диво незбагненого виду. Щось давнє, стихійне, священне, щось дуже-дуже дивне проривається каналами зв'язку і кабелями XXI століття.

...У цій розмові мільйони різних ниток, але на початку і наприкінці кожної з них перебуває людина...

Палка пристрасть до Всесвітньої мережі свідчить про таку величезну тугу, що її можна витлумачити лише духовною потребою. Ця туга за спілкуванням свідчить про те, що в нашому житті чогось бракує. А бракує нам звуку людського голосу. Духовна привабливість Усесвітньої павутини в тому, що вона обіцяє нам повернення голосу.

Замість того аби описувати голос, дозвольте мені проілюструвати це поняття історією одного чоловіка. Познайомившись із Мухаммадом Юнусом, засновником Grameen Bank – унікальної організації, створеної з єдиною метою надавати мікрокредити найбіднішим мешканцям Бангладеш, – я запитав його, коли і як саме він знайшов своє бачення. Він відповів, що спочатку в нього не було жодного бачення. Він просто помітив, що є потреба, спробував задовольнити її, і бачення виникло. Бачення світу, позбавленого бідності, у Мухаммада Юнуса виникло завдяки одному випадку на вулиці Бангладеш. Даючи інтерв'ю для моєї колонки про лідерство [З – Автор провадив колонку для New York Times Syndicate.] в New York Times Syndicate, він поділився зі мною своєю історією:

Усе почалося двадцять п'ять років тому. Я викладав економіку в університеті Бангладеш. У країні панував страшенний голод. Я почувався жахливо. З ентузіазмом новоспеченого доктора наук, що повернувся зі США, я викладав вишукані економічні теорії студентам. Але, вийшовши з аудиторії, бачив довкола себе висохлі скелети людей, які чекали власної смерті.

Я відчував, що те, чого мене вчили, і те, що я викладав, було вигадками, які не мають жодної ваги для людського життя. Тому я спробував з'ясувати, як живуть люди в селі неподалік університетського містечка. Я хотів довідатися, чи можу я щось зробити, аби врятувати від смерті хоча б одну людину. Я припинив споглядати світ з висоти пташиного лету, дивлячись на усе згори, з недосяжних небес. Я спробував глипнути на все поглядом хробака, намагаючись зрозуміти, що знаходиться безпосередньо переді мною – понюхати це, доторкнутися до нього, подумати, чи можна щось вдіяти.

Але один випадок спрямував мене новим руслом. Я познайомився з жінкою, яка плела бамбукові стільці. Поспілкувавшись із нею, я дізнався, що вона заробляє всього два американських центи на день. Я не міг повірити, що хтось може працювати так важко, робити такі гарні бамбукові стільці й отримувати настільки крихітний прибуток. Жінка пояснила мені, що, оскільки в неї немає грошей на купівлю бамбука для стільців, їй доводиться позичати в одного торговця, а той поставив умову, що вона буде продавати стільці тільки йому і виключно за ціною, яку він призначив.

Це пояснювало два центи – вона фактично стала рабинею цієї людини. А скільки ж коштував бамбук? На моє запитання вона відповіла: «Ну, близько двадцяти центів. Дуже хороший – двадцять п'ять». Я подумав: «Люди страждають через двадцять центів, і ніхто нічого не може вдіяти?» Замислився, чи не дати їй двадцять п'ять центів, але потім мені спало на думку інше – скласти список людей, які потребують невеличкої суми грошей. Разом з одним зі своїх студентів ми за декілька днів обійшли село – так виник перелік сорока двох осіб. Склавши до купи суми, яких вони потребували, я був приголомшений як ніколи в житті: підсумок дорівнював двадцяти сімом долларам! Мені стало соромно за те, що я належу до суспільства, неспроможного дати двадцять сім долларів сорока двом працелюбним обдарованим людям.

Аби позбутися цього сорому, я дістав з кишені гроші і дав їх своєму студентові. Я сказав: «Візьми ці гроші, роздай тим сорока двом людям, яких ми зустріли, і скажи, що це позика, але вони можуть віддати мені борг, коли в них з'явиться можливість. Тим часом хай продають свою продукцію там, де їм запропонують хорошу ціну».

Отримавши гроші, люди були в захваті. Спостерігаючи за їхньою радістю, я розмірковував, що мені робити тепер. Подумавши про філію банку в університетському кампусі, я вирушив до керівника й запропонував йому

видавати позики біднякам, яких зустрів у селі. Він завмер! «Ви божевільний! – сказав він. – Це неможливо. Як ми можемо позичати гроші злидарям? Вони не кредитоспроможні». Я благав його, кажучи: «Принаймні спробуйте і подивіться, що вийде, – це ж невеличка сума». Він відповів: «Ні, наші правила цього не дозволяють. Вони не можуть запропонувати застава, а таку мізерну суму не варто й давати в кредит». Він запропонував мені поспілкуватися з високопоставленими чиновниками в банківській системі Бангладеш.

Я дослухався до його поради і звернувся до людей, що мали вплив у банківському секторі. Усі вони сказали те саме. Нарешті, після кількох днів поневірянь, я запропонував себе в ролі поручителя. «Я надам гарантію на кредити і підпишу все, що потрібно, тоді ви зможете дати гроші мені, а я дам їх людям, яким хочу допомогти».

Отак усе почалося. Мене повсякчас попереджали, що злидарі, які отримують гроші, ніколи не повернуть їх. Я сказав, що ризикну. І найдивніше, що позичальники повернули мені все до останнього цента. Я дуже зрадів і знову прийшов до менеджера: «Подивіться, вони повертають борги, отже все гаразд». Але той відповів: «О ні, вони просто замилюють вам очі. Незабаром вони візьмуть більше грошей і ніколи їх не повернуть». Отож я позичив їм більше грошей, і вони мені їх віддали. Я розповів про це менеджеру, але він зауважив: «Ну, можливо, в одному селі вам вдалося, але, якщо ви зробите те саме у двох селах, нічого не вийде». Не зволікаючи, я дав позики мешканцям двох сіл – і все вийшло!

Отже, все перетворилося на своєрідну боротьбу між мною, банківським менеджером і його високопоставленими колегами. Вони наполягали, що, якщо кількість сіл збільшиться до п'яти, то, найімовірніше, я зазнаю втрат. Тоді я роздав кредити у п'яти селах, і це лише підтвердило те, що позичальники віддають гроші. Банкіри не поступалися. Вони говорили: «Десять сіл. П'ятдесят сіл. Сто сіл». Це стало нагадувати якусь змагання. Я отримав результати, які вони не могли заперечити, тому що йшлося про їхні гроші, проте вони не йняли віри, оскільки були переконані, що бідні люди – ненадійні. На щастя, я міг повірити в те, що бачив, – у неспростовні факти. Проте розум і зір банкірів затьмарювали знання, якими вони володіли.

Нарешті я подумав: «Навіщо намагаюся переконувати їх? Я абсолютно впевнений у тому, що бідні люди беруть позики і повертають їх. Чому б не організувати свій власний банк?» Ця думка надихнула мене, я склав пропозицію і попрямував до уряду за дозволом на відкриття банку. Мені знадобилося два роки, аби переконати уряд.

Другого жовтня 1983 року ми відкрили банк – офіційний незалежний банк. Ми були неймовірно схвильовані, адже тепер у нас був власний банк, який ми могли розвивати так, як нам хочеться. І ми почали розвиватися.

Коли вас надихає будь-яка велика мета, якийсь видатний задум, ваші думки розривають кайдани. Ваш розум долає обмеження, ваша свідомість розширюється у всіх напрямках, і ви опиняєтеся в новому, величному і чудовому світі.

Йога-Сутри Патанджалі

Усе, що потрібно для тріумфу зла, – бездіяльність хороших людей.

Едмунд Берк

На сьогодні Grameen Bank обслуговує понад 46 000 сіл у Бангладеш, має 1267 філій і понад 12 000 працівників. Банк видав кредитів на суму понад 4,5 млрд доларів позиками від 12-15 до в середньому 200 доларів. Щорік банк кредитує приблизно півмільярда доларів. Позики дають навіть жебракам, допомагаючи їм вирватися зі злиднів і почати комерцію. Кредит на житло складає 300 доларів. Тим із нас, хто займається бізнесом, такі суми здаються нікчемними. Проте погляньмо на них з точки зору впливу на життя окремих людей. Банк щороку видаватиме кредити на 500 млн доларів за умови, що 3,7 млн осіб, 96 % із яких – це жінки, вирішать, що можуть і повинні зробити певні кроки, аби змінити своє життя і життя своїх сімей; 3,7 млн осіб повинні визнавати, що готові до змін; 3,7 млн осіб мають пережити безсонну ніч і, тремтячи від хвилювання, але сповнені рішучості, прийти наступного ранку у відділення Grameen. Основу цього потужного руху складають жінки, які вирішують самостійно або в синергетичних нормотворчих групах, покладаючись на власні сили, стати незалежними підприємцями, виробляти товари вдома, на власному подвір'ї або разом із сусідами, аби стати економічно життєздатними й успішними. Вони знайшли свій голос.

Вивчаючи інформацію про деяких видатних людей світу і розмовляючи з ними, я зауважив, що їхнє відчуття бачення і голосу зазвичай розвивається повільно. Я впевнений, що винятки трапляються. Дехто може виробити бачення нових можливостей внаслідок несподіваного одкровення. Проте, загалом, я зауважив, що бачення з'являється, коли люди осмислюють людську потребу і, скоряючись поклику сумління, намагаються цю потребу задовольнити. І коли їм це вдається, вони бачать іншу потребу, задовольняють її, а потім ще і ще. Поволі в них починає розвиватися це відчуття потреби, і вони починають замислюватися про шляхи здобуття правового статусу для своїх зусиль, аби отримувати підтримку.

Мухаммад Юнус – це приклад людини, яка вчинила саме так: він відчув людську потребу і відгукнувся на заклик свого сумління, використавши свій талант і завзятість, аби задовольнити потребу, – спочатку особисто, потім вибудовуючи довірчі стосунки і шукаючи креативне вирішення проблеми і врешті-решт інституціоналізуючи діяльність для задоволення суспільної потреби шляхом створення організації. Він знайшов власний голос, надихаючи інших знайти свій. Система надання мікrokредитів зараз поширюється у всьому світі.

Лише дехто з нас може звершити щось грандіозне, але всі ми можемо робити щось скромне з великою любов'ю.

Мати Тереза

Біль – проблема – рішення

Я почав з опису болю тих, хто працює. Його відчують люди на кожному рівні будь-якої організації. Його відчують у сім'ях, у громадах і в суспільстві загалом.

Мета цієї книжки – надати вам «дорожню карту», яка вкаже на шлях від цього болю і розчарувань до справжньої самореалізації, отримання

релевантних результатів, почуття власної важливості і значущості свого внеску в нинішню нову реальність – не лише на роботі і в організації, а й у житті загалом. Якщо стисло, то ця книжка підштовхне вас до пошуків власного голосу. Обрання цього шляху, також допоможе вам незалежно від посади значно збільшити власну впливовість, надихаючи тих, про кого ви піклуєтеся, вашу команду і вашу організацію знайти свій голос і суттєво помножити ефективність, шанси на зростання і впливовість. Ви виявите, що такий ефект виникає внаслідок вибору самої людини, а не завдяки посаді чи рангу.

Найкращий і часто єдиний спосіб прорватися крізь біль до довготривалого вирішення проблеми – це, перш за все, усвідомлення фундаментальної проблеми, що викликає цей біль. У цьому випадку вагома частина проблеми криється в поведінці, яка впливає з неповної або глибоко спотвореної парадигми або ж уявлення про людську природу, що пригнічує в індивідах відчуття власної значущості і притлумлює їхні таланти і можливості.

Вирішення цієї проблеми, як і найзначніші досягнення в історії людства, вимагає фундаментального розриву зі старим способом мислення.

Ця книжка гарантує: якщо ви будете терплячими і зважитеся на усвідомлення основної проблеми, а потім замислите жити відповідно до позачасових, універсальних принципів вирішення проблем, викладених у цій книжці, ваш вплив поступово вихлюпнеться зсередини назовні; ви знайдете власний голос і надихатимете свою команду й організацію знайти свій голос у світі, що драматично змінився.

В розділі 1 ми стисло згадали про болісну реальність.

Розділ 2 окреслює основну проблему. Розуміння цієї глибоко вкоріненої проблеми проллє світло на виклики, з якими стикаємося особисто ми, в наших сім'ях і організаціях, в яких проводимо значну частину свого життя. Дев'ятнадцять сторінок вимагатимуть від вас певних душевних зусиль. Проте інвестиція в глибоке розуміння людського аспекту того, що сталося в організаціях упродовж минулого століття, відкриє ключову парадигму решти книжки і дасть вам мудрість, дороговкази і силу для вирішення багатьох найзначніших особистих і міжособистісних проблем та відкриття нових можливостей. Отож, затримайтеся тут: це варто ваших зусиль.

У розділі 3 міститься опис восьмої звички, яку більш детально розкрито у наступних розділах, і стислий підрозділ про те, як отримати від цієї книжки максимум.

#### Фільм «Спадок» (Legacy)

Перш ніж перейти до наступного розділу, я хотів би запропонувати вам спочатку переглянути коротку, трихвилинну кінострічку «Спадок» (Legacy). Її показують у всіх кінотеатрах Сполучених Штатів. Цей фільм змусить вас на кілька хвилин замислитися про основні складники вашого голосу і чотири співвідносні з ними універсальні людські потреби – життя, кохання, навчання і спадок нащадкам.

Ця стрічка тонко перегукується з викладеною в цій книжці моделлю, або ж парадигмою, яку ми обговорюватимемо в наступному розділі, – моделлю ЦІЛІСНОЇ ОСОБИСТОСТІ.

У більшості розділів цієї книжки я буду посилатися на подібні короткі фільми, які розкривають головне у змісті. Ви можете переглянути ці фільми – чимало з них отримали престижні національні та міжнародні відзнаки – на сайті [www.The8Habit.com/offers](http://www.The8Habit.com/offers). Якщо ви бажаєте отримати диск із фільмами, згаданими в цій книжці, можете замовити на сайті його безкоштовну копію, сплативши лише вартість упаковки і доставки. Ці фільми, деякі з яких зняті за реальними сюжетами, потужні й емоційні. Переконали, що вони допоможуть вам краще бачити, відчувати і розуміти викладений тут матеріал. Я також сподіваюся, що ці фільми будуть вам до вподоби і ви усвідомите їхню фантастичну цінність. Якщо фільми вас не зацікавлять, усе гаразд.

Просто не зважайте на посилання і продовжуйте читати далі.

А зараз зайдіть на сайт [www.The8Habit.com/offers](http://www.The8Habit.com/offers) і оберіть в меню «Спадок» (Legacy). Приємного перегляду!

## Розділ 2

### Проблема

Коли інфраструктура змінюється, усе летить шкереберть.

Стен Дейвіс

Ми є свідками однієї з найістотніших змін в історії людства. Пітер Друкер [4 – Пітер Друкер – американський учений австрійського походження, консультант у галузі менеджменту, який сам себе називав «соціальним екологом». (Прим. пер.)], один із найбільших теоретиків менеджменту нашого часу, говорить про це так:

«За декілька сотень років, коли історію нашого часу описуватимуть з віддаленої в часі перспективи, ймовірно, найважливішою подією історики вважатимуть аж ніяк не розвиток технологій, не Інтернет і не електронну комерцію. Нею стане безпрецедентна зміна умов людського існування. Уперше – без перебільшення – у швидко помножуваній значній кількості людей є вибір. Уперше їм доводиться керувати своїм життям.

І суспільство абсолютно до цього не готове».

Аби зрозуміти основну проблему і глибокий зміст пророчої заяви Друкера, ми повинні насамперед поглянути на історичний контекст, а саме на п'ять епох голосу цивілізації: по-перше, на епоху мисливця/збирача; по-друге, на сільськогосподарську епоху; по-третє, на індустріальну епоху; по-четверте, на епоху інформації/працівника розумової сфери; і, нарешті, на епоху мудрості, що зароджується.

Уявіть на мить, що ви повернулися назад у минуле і стали мисливцем і збирачем їжі. Шодня ви виходите з луком і стрілами або з каменями і палицями, аби добути їжу для своєї сім'ї. Це все, що ви будь-коли знали, вміли і робили для виживання. А тепер уявіть, що з'являється якась людина, яка намагається переконати вас стати, як вона висловлюється, «фермером». Як, на вашу думку, ви зреагуєте?

Ви бачите, як людина виходить надвір, копирсається в землі і кидає в ґрунт маленькі насінини, але нічого не відбувається; ви спостерігаєте за

тим, як вона поливає ґрунт і викоплює бур'яни, і знову нічого не відбувається. Але врешті-решт ви бачите значний урожай. Ви зауважуєте, що цей «фермер» отримує в п'ятдесят разів більше, ніж ви полюванням та збиранням, а вас вважають одним із найкращих. Що ви робитимете? Імовірно, скажете собі: «Навіть якби я захотів, то не зможу впоратися із цим. У мене немає потрібних умінь та інструментів». Ви просто не знатимете, яким чином виконувати таку роботу.

З часом ви відзначаєте, що фермер стає надзвичайно продуктивним, рівень його доходів дозволяє йому відправити своїх дітей навчатися і відкрити перед ними чудові перспективи. А ви заледве виживаєте. Поступово ви втягуєтеся в інтенсивний процес і опановуєте науку фермерства. Ви виховуєте своїх дітей і внуків як фермерів. Саме так все і відбувалося у ранню добу нашої історії. Питома вага мисливців і збирачів якоїсь миті скоротилася більш ніж на 90 %; вони втратили свої робочі місця.

Рис. 2.1

Зі зміною кількох поколінь настає індустріальна епоха. Люди будують фабрики й отримують спеціалізовану освіту, вчать розподіляти обов'язки і масштабуватися, а також досягати максимальної ефективності завдяки використанню конвеєрної лінії. Продуктивність індустріальної епохи стає в п'ятдесят разів вища, ніж продуктивність епохи родинного фермерства. Тепер уявіть, що ви на цей момент фермер і маєте виробництво, яке приносить дохід у п'ятдесят разів вищий за прибуток мисливця і збирача. І от ви несподівано дізнаєтеся про появу індустріальної фабрики, продуктивність якої в п'ятдесят разів перевищує здобуток родинної ферми. Що ви скажете? Можливо, ви позаздрите або навіть відчуєте загрозу. Або замислитеся над тим, що вам потрібно, аби стати повноправним гравцем індустріальної епохи. А потрібні вам цілком нові навички і знаряддя. І найважливіше – вам необхідна нова система поглядів – новий спосіб мислення. Факти свідчать, що фабрики індустріальної епохи виробляли в п'ятдесят разів більше за сімейні ферми, і з часом кількість фермерів скоротилася на 90 %. Ті фермери, яким удалося втримати свої господарства на плаву, прийняли концепцію індустріальної епохи і організували індустріалізовані ферми. Нині лише 3 % населення Сполучених Штатів займаються фермерством, виробляючи більшість продуктів харчування для всієї країни та значної частини світу.

Чи вірите ви, що епоха інформації/працівника розумової сфери, в якій ми живемо, за показниками продуктивності перевершить індустріальну епоху в п'ятдесят разів? Я впевнений, що це так. Ми лише починаємо бачити це. Продуктивність збільшиться в п'ятдесят разів – не в два, не в три і навіть не вдесятеро, а в п'ятдесят разів. Натан Мірволд, колишній директор із технологій компанії Microsoft, говорить про це явище так: «Провідні розробники програмного забезпечення продуктивніші за розробників середнього рівня не в 10, і не в 100, і навіть не в 1000, а в 10 000 разів».

Якість розумової праці така важлива, бо вивільнення її потенціалу надає організаціям виняткову можливість для створення цінності. Якщо це правда, лише замисліться про важливість розвитку потенціалу ваших дітей.



Інтелектуальна праця збільшує прибуток від усіх інших інвестицій, зроблених організацією або сім'єю. По суті, працівники розумової сфери є сполучною ланкою між рештою інвестицій організації. Вони забезпечують сфокусованість, творчість і максимальний прибуток від цих інвестицій для ефективного досягнення цілей організації.

Чи вірите ви, що епоха працівника розумової сфери зрештою призведе до скорочення робочої сили індустріальної епохи на 90 %? Я в це вірю. Нинішні тенденції аутсорсингу і безробіття – лише верхівка айсберга. Насправді ці тенденції стали дуже гострими політичними питаннями. Проте правда криється в тому, що більшість втрат робочих місць в індустріальну епоху мало залежать від політики уряду й угод про вільну торгівлю, а переважно є наслідком драматичних змін у нашій економіці, яка трансформується під натиском епохи працівника розумової сфери. Ви вважаєте, що сучасним працівникам страшно вчитися новому способу мислення, новим умінням і опановувати нові знаряддя праці? Уявіть, що для цього потрібно. Уявіть, що потрібно вам, аби стати повноправним гравцем у цій новій епосі. Уявіть, що необхідно змінити у вашій організації.

Друкер порівнює індустріальну епоху – епоху фізичної праці – із сучасною епохою працівника розумової сфери таким чином:

Найважливішим і по-справжньому унікальним досягненням менеджменту ХХ століття стало п'ятдесятиразове зростання продуктивності ПРАЦІВНИКА ФІЗИЧНОЇ ПРАЦІ в промисловості.

Найважливішим внеском, який менеджмент повинен зробити в ХХІ столітті, стане подібне збільшення продуктивності ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ й ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА.

Найкоштовнішим активом компанії ХХ століття було її виробниче устаткування. Найкоштовнішим активом організації ХХІ століття, як бізнесу, так і некомерційних структур, стануть її інтелектуальні працівники і їхня продуктивність.

Видатний історик Арнольд Тойнбі говорив, що історію суспільства і його інститутів можна легко звести до шести слів: «Ніщо не минає швидше за успіх». Іншими словами, якщо перед вами стоїть новий виклик і ваша відповідь врівноважує цей виклик, це можна назвати успіхом. Але, щойно перед вами постане новий виклик, стара відповідь, що одного разу виявилася успішною, може бути вже не ефективною. Ось чому ця ситуація називається невдачею. Ми живемо в епоху працівника розумової сфери, проте керуємо роботою своїх організацій у спосіб, характерний для індустріальної епохи, який у зародку придушує вивільнення людського потенціалу. Голос, по суті, недоречний. Це приголомшливе відкриття. Спосіб мислення часів індустріальної епохи, який дотепер домінує в робочому середовищі, просто не діє в епоху працівника розумової сфери і нової економіки. Правда в тому, що люди принесли цей спосіб мислення, що ґрунтується на тотальному контролі, до себе додому. Отож він часто домінує в нашій манері спілкування, в подружніх стосунках і в тому, як ми намагаємося виховувати, мотивувати і дисциплінувати своїх дітей.

Предметний спосіб мислення індустріальної епохи

Основними активами і головними рушіями економічного процвітання індустріальної епохи були машини і капітал – предмети. Люди були необхідні, проте замінні. Ви могли контролювати і зневажати працівників ручної праці без помітних наслідків – пропозиція перевищувала попит. Ви завжди могли знайти вдосталь спроможних працювати людських істот, які б виконували вимоги суворо регламентованого процесу. Люди були наче предмети – з ними можна було ефективно працювати. Коли все, що вам потрібно, – це тіло людини, а розум, серце або душа (усе це перешкоди для вільного плину процесів машинної епохи) насправді не важливі, ви нівелюєте значення людини до рівня предмета.

Таким чином, чимало наших сучасних практик управління породжені індустріальною епохою.

Ця епоха змусила нас повірити, що необхідно контролювати людей і керувати ними.

Вона подарувала нам уявлення про бухгалтерію, яка розглядає людей як витрати, а машини – як активи. Замисліться над цим. Люди зазначені в балансових звітах у статті «витрати»; устаткування зазначене в балансі як інвестиції.

З індустріальної епохи ми винесли мотиваційну філософію за принципом бича і калача – техніку заманювання для бовдурів, яких зваблюють калачем (винагорода), а поганяють бичем (страх і покарання).

Вона дала нам централізовану систему бюджетів – у якій тенденції екстраполюються в майбутнє, а ієрархії і бюрократичні структури створюються для забезпечення «досягнення показників» – віджилий реактивний процес, що продукує підлабузницькі корпоративні культури, які захищають тили свого відділу і вважають за краще «витратити зараз, аби не втратити наступного року».

Усі ці практики і чимало іншого з'явилися в індустріальну епоху – епоху фізичної праці.

Проблема полягає в тому, що сучасні менеджери все ще застосовують модель контролю часів індустріальної епохи до працівників розумової праці. Оскільки чимало керівників не бачать справжньої цінності і потенціалу своїх працівників і не володіють повним, точним розумінням людської природи, вони поведуться з людьми так само, як із предметами. Цей брак розуміння заважає їм задіяти високі мотиви, таланти і обдарованість людей. Що відбувається сьогодні, якщо ви поведетеся з людьми як із речами? Це ображає і відштовхує їх, деперсоніфікує працю і створює атмосферу недовіри, роз'єднаності і чвар. Що відбувається, коли ви поведетеся зі своїми дітьми-підлітками наче з бездушними предметами? Це теж ображає і відштовхує їх, деперсоніфікує дорогоцінні родинні стосунки, породжує недовіру, суперечки і непокору.

Низхідна спіраль співзалежності

Що відбувається, коли до людей ставляться як до предметів? Вони втрачають віру в те, що можуть стати лідерами. Більшість людей вважають, що лідерство пов'язане з посадою, і тому не бачать себе керманічами. Особистий вибір ролі лідера (впливової особи) – це як мати свободу грати на піаніно. Ця свобода має супроводжуватися наполегливою працею – лише тоді лідерство стає вибором.

А доки існує переконання, ніби вирішувати, що робити, повинні лише ті, хто має владу, люди погоджуються, можливо несвідомо, аби їх контролювали немов бездушні предмети. Навіть якщо вони відчують потребу, то все одно не виявляють ініціативи. Вони очікують, поки людина, що має офіційний статус, скаже, що робити, і тоді починають діяти так, як їм наказали. У результаті підлеглі звинувачують формального лідера, коли щось не виходить, а коли справи йдуть добре, то вважають це його заслугою. І їм дякують за «співпрацю і підтримку».

Це поширене небажання брати на себе ініціативу і діяти самостійно лише спонукає формальних лідерів наказувати або керувати діяльністю своїх підлеглих. Лідери впевнені, що саме так потрібно чинити, аби змусити працівників діяти. І цей цикл швидко переростає у співзалежність. Слабкості кожної зі сторін зміцнюються і зрештою виправдовують поведінку інших. Що більше контролює керівник, то більше він або вона стимулює поведінку, яка вимагає ще більшого контролю або управління. Культура співзалежності, яка формується за таких умов, зрештою призводить до того, що в організації ніхто ні за що не відповідає. З часом як керівники, так і підлеглі вживаються у свої ролі, підсвідомо приймаючи їх. Вони відмовляються від діяльності, вважаючи, що, аби покращилися умови їхнього життя, спочатку повинні змінитися інші. Такий самий цикл відтворюється в сім'ях між батьками і дітьми.

Ця мовчазна змова діє всюди. Лише декому вистачає сміливості хоча б визнати, що вони беруть у ній участь. Почувши це припущення, вони інстинктивно озирваються докола. Коли я виступаю з цим матеріалом перед великими аудиторіями, зазвичай після кількох годин лекції я роблю паузу і запитую: «Чи багатьом з-поміж вас подобається цей матеріал? А хто вважає, що люди, яким ця інформація насправді потрібна, наразі тут відсутні?» Зазвичай слухачі вибухають сміхом, проте більшість піднімає руки.

Можливо, ви теж переконані, що люди, яким насправді знадобляться ідеї, подібні до тих, що викладені тут, не читатимуть цю книжку. Саме така думка і підтверджує існування співзалежності. Якщо ви розглядаєте цей матеріал через призму слабкості інших, ви позбавляєте влади себе і дозволяєте їхній слабкості продовжувати забирати ініціативу, енергію і радість з вашого життя.

Фільм «Макс і Макс» (Max & Max)

Перш ніж копнути глибше, я хотів би проілюструвати природу проблеми, яку ми обговорюємо, чудовим короткометражним фільмом «Макс і Макс» (Max & Max). Це вигадана історія про мисливського пса Макса і Макса – працівника служби підтримки клієнтів. Це також історія про боса на ім'я містер Гарольд, який заправляє своїми працівниками, зокрема і щойно взятим на роботу Максом, так само, як керує собакою Максом. Події цього короткометражного фільму розгортаються на робочому місці. Але пам'ятайте, що кожен має власне робоче місце. Для студентів, вчителів та адміністраторів це навчальний заклад. Для багатьох це місце в бізнес-структурі, громаді або на державній службі. Для сім'ї – вдома. А для інших – в общині, церкві, синагозі або мечеті. Отже, йдеться не лише про працю, а й про стосунки і взаємодію людей, об'єднаних спільною метою. Я пропоную вам уявити собі будь-яке інше місце, замість зазначеного у фільмі, і уявити себе і свої взаємини з оточенням.

Люди надзвичайно подібні, тому відгукуються на цей фільм, уявляючи свою роботу й особисте життя. Я запрошую вас подивитися «Макс і Макс» зараз, завітавши на веб-сайт [www.The8Habit.com/offers](http://www.The8Habit.com/offers) і обравши цей фільм у меню.

Зараз обміркуйте переглянутий фільм. Макс, як і більшість із нас, влаштувавшись на нову роботу, сповнений ініціативи, ентузіазму і запалу. Коли він ініціює більш турботливий підхід до роботи служби підтримки клієнтів, містер Гарольд починає його лаяти і ставить на місце. Максом керують на кожному кроці і контролюють його так, що врешті зломлюють його силу духу, він боїться кожного кроку, втрачає бачення своєї мети, потенціал і свободу вибору. Він втрачає свій голос. Він обіцяє собі ніколи більше не брати на себе ініціативу. Макс-людина стає абсолютно підвладним містеру Гарольду і врешті починає нагадувати Макса-собаку – просто очікує на наступну команду. Можливо, у вас виникне спокуса звинуватити у виникненні проблеми містера Гарольда, але зауважте, що наш бос розглядає його так само, як Макса-пса. Такі стосунки, наче ендемія, поширені у всій компанії. Корпоративна культура побудована на співзалежності. Ніхто не поривається стати лідером (ініціативним і впливовим), тому що кожен вважає лідерство посадовою функцією.

Правда криється в тому, що більшість організацій не надто відрізняються від тієї, де трудяться Макс і містер Гарольд. Навіть найкращі організації, в яких мені доводилося працювати протягом останніх сорока років, мають вдосталь проблем. Біль від цих проблем і випробувань стає ще гострішим, зважаючи на зміни, які відбуваються у світі. Так само як у фільмі «Макс і Макс», ці випробування можна поділити на три категорії: організаційні, міжособистісні й особисті.

На організаційному рівні філософія контрольованого управління орієнтується на досягнення певних показників, передбачає існування систем обміну інформацією та звітності, премії за результати праці, тренінги персоналу та інші ключові аспекти праці, які придушують талант людини та її голос. Ця філософія контролю сягає корінням в індустріальну епоху і перетворилася на панівний спосіб мислення багатьох наділених владою керівників у всіх галузях і професіях. Ще раз наголошую: я називаю це предметним способом мислення індустріальної епохи.

На міжособистісному рівні більшість організацій так само співзалежні. Там панує фундаментальний дефіцит довіри і багатьом працівникам бракує вміння і системного мислення, щоб використати власну автентичність оригінальним, творчим способом. Хоча така система організацій і практика менеджменту через контроль значною мірою призводять до виникнення цієї співзалежності, проблема пов'язана також із тим фактом, що більшість людей зростали в середовищі, де їх порівнювали з іншими вдома і в школі, доводилося змагатися у спорті й на роботі. А це потужні знаряддя впливу для формування менталітету дефіциту, тому багатьом людям важко по-справжньому широко радіти успіхам інших.

Якщо йдеться про особистий рівень, у цих організаціях працює вдосталь яскравих, талановитих, творчих особистостей на кожному рівні, які почуваються скутими, недооціненими і зневіреними. Вони розчаровані й не вірять у те, що здатні змінити ситуацію.

Влада парадигми

Джон Гарднер якось сказав: «У багатьох „хворих“ організаціях розвинулася функціональна сліпота до їхніх власних недоліків. Вони потерпають не тому, що не можуть вирішити свої проблеми, а тому, що не бачать їх». А. Ейнштейн сказав про це так: «Ті значні проблеми, з якими ми стикаємося, не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому ми знаходилися, коли їх створювали».

Ці твердження підкреслюють одну з найглибших істин, що відкрилася мені: якщо ви хочете досягнути незначних, покрокових змін і дещо вдосконалитися, працюйте над методами праці, ставленням або настановами. Але якщо ви хочете здійснити значний, квантовий стрибок, працюйте над парадигмами. Слово «парадигма» походить від грецького слова *paradeigma* і спочатку було науковим терміном, проте сьогодні широко застосовується на позначення «сприйняття», «припущення», «теорії», «системи координат», тобто призми, крізь яку ми сприймаємо світ. Це наче карта території або міста. Якщо вона неправильна, не важливо, скільки зусиль ви докладаєте, аби доіхати до місця призначення, і наскільки позитивно мислите, – ви все одно заблукаєте. Якщо ж карта точна, вам знадобляться увага і правильний підхід. Але не навпаки.

Наприклад, як намагалися зцілити людей у часи середньовіччя? Кровопусканням. Якою була парадигма? У крові містяться шкідливі речовини, тож позбудьмося їх. Отже якщо ви не сумніваєтеся в істинності цієї парадигми, то що ви робите? Пускаєте ще більше крові. Робите це швидше. Робите безболісніше. Застосовуєте до кровопускання систему загального управління якістю або методику «Шість сигма»[5 – «Шість сигма» (*Six sigma*) – методологія вдосконалення виробництва й усунення дефектів шляхом знаходження і виключення причин можливих помилок. (Прим. пер.)]. Організовуєте статистичний контроль якості, проводите аналіз потенційних проблем і шляхів їх вирішення. Робите стратегічне дослідження економічної доцільності і впроваджуєте блискучі маркетингові плани, аби рекламувати себе: «У нас найвищокоякісніший центр кровопускання світового рівня!» Або, можливо, проводите певний час разом із колегами в горах і дозволяєте їм пострибати зі скель із парашутом, обіймаючи одне одного, аби вони, повернувшись до центру кровопускання в лікарні, працювали з більшою любов'ю й довірою. Або ви, можливо, збираєте співробітників у гарячій лазні, аби вони розкривали одне одному душу, отримуючи навички широкого спілкування. Ви, мабуть, навіть навчаєте ваших пацієнтів і співробітників позитивного мислення, аби оптимізувати позитивну енергію під час кровопускання.

Ви можете собі уявити, що сталося, коли було доведено бактеріальну теорію, – коли Земмельвейс в Угорщині, Пастер у Франції та інші дослідники емпіричних гіпотез виявили, що основною причиною захворювань є бактерії? Це відразу пояснило, чому жінки хотіли, аби пологи в них приймали акушерки. Вони були чистіші. Вони милися. Це пояснило, чому на бойовищах більше людей гинуло від стафілокока, аніж від куль. Хвороби поширювали мікроби. Бактеріальна теорія відкрила нові площини для досліджень. Вона й дотепер залишається провідною в сфері охорони здоров'я.

Ось сила правильної парадигми. Вона пояснює, а потім скеровує. Проте проблема в тому, що парадигми, як і традиції, не поспішають помирати. Помилкові парадигми існують століттями після того, як знайдена краща парадигма. Наприклад, хоча в історичних працях пишуть, що Джордж Вашингтон помер від інфекції горла, він, імовірно, помер від кровопускання. Набряк горла вказує на іншу причину. Тоді панівною була парадигма, яка визнавала, що шкідливі речовини містяться в крові, протягом двадцяти чотирьох годин йому спустили декілька пінт крові. Нам із вами радять не здавати більше однієї пінти[6 – Одна пінта дорівнює

0,47 літра. (Прим. пер.)] крові протягом двох місяців, якщо ми почуваємося добре.

Нова епоха розумової праці базується на новій парадигмі, яка докорінно відрізняється від «предметної» парадигми індустріальної епохи. Назвімо її парадигмою цілісної особистості.

#### Парадигма цілісної особистості

По суті, існує одна проста, всеосяжна причина того, чому так багато людей не отримують задоволення від своєї роботи і чому більшість організацій неспроможні задіяти чималі таланти, винахідливість і творчий потенціал своїх співробітників і стати по-справжньому видатними, довговічними організаціями. Вона витікає з незавершеної парадигми нас самих – нашого фундаментального переконання про природу людини.

Незаперечна істина в тому, що люди – не бездушне знаряддя праці, яке потрібно спонукати і контролювати; люди чотиривимірні і складаються з тіла, розуму, серця і душі.

Рис. 2.2

Рис. 2.3

Якщо проаналізувати всі (західні і східні) філософські й релігійні вчення, що збереглися наразі від початків писемної історії, ви виявите скрізь ті самі чотири виміри: фізичний/економічний, розумовий, соціальний/емоційний і духовний. Часто їх називають різними словами, але вони показують ті самі чотири універсальні виміри життя. Вони також показують чотири основні потреби і мотиви всіх людей, про які йшлося в короткометражному фільмі з першого розділу: жити (виживання), кохати (стосунки), вчитися (зростання і розвиток) і залишити після себе спадок (сенс життя і внесок у світ).

Люди мають вибір

Отже, який зв'язок між парадигмою контролю «предмета» (нецілісної людини), яка домінує в сучасному робочому середовищі, і нездатністю менеджерів і організацій надихати своїх працівників на добровільне виявлення своїх талантів і бажання зробити внесок у спільну справу? Відповідь проста. Люди роблять вибір. Свідомо чи підсвідомо, вони вирішують, наскільки віддаватися роботі, залежно від того, як до них ставляться, і залежно від їхнього хисту до використання всіх чотирьох складників своєї природи. Цей вибір може бути різним – від протесту або звільнення з місця роботи до творчого запалу.

Тепер замисліться на мить, який із шести варіантів, зазначених на рис. 2.4, – протест або звільнення, зловтішний послух, добровільне підпорядкування, дружня співпраця, щира прихильність чи творчий запал – ви оберете для кожного з п'яти наведених сценаріїв.

Перший сценарій: до вас ставляться несправедливо. У вашій організації чимало інтриг; у ній панує кумівство; система оплати праці не здається вам чесною і адекватною; ваша власна зарплатня не цілком відповідає вашому внеску в загальну справу. Яким буде ваш вибір?

Другий сценарій: вам платять достатньо, але ставляться до вас недоброзичливо. Вас не поважають; ставлення до вас непослідовне, упереджене, примхливе, можливо, найчастіше продиктоване настроєм вашого боса. Яким буде ваш вибір?

Рис. 2.4

Третій сценарій: вам платять справедливо і ставляться до вас добре, проте ваша думка нікого не цікавить. Іншими словами, цінують ваше тіло і серце, але не розум. Яким буде ваш вибір?

Четвертий сценарій: тепер припустімо, що вам справедливо платять (тіло), ставляться до вас доброзичливо (серце), цінують вашу креативність (розум), але просять викопати яму, а потім знову її засипати, або готувати звіти, які ніхто не читатиме і не використовуватиме. Іншими словами, ваша робота безглузда (дух). Яким буде ваш вибір?

Рис. 2.5

П'ятий сценарій: ваша робота справедливо оплачується, ставляться до вас добре, ви креативно заглиблені в роботу, наповнену сенсом, проте навколо

вас панує брехня й обдурювання клієнтів та постачальників, а також інших співробітників (душа). Яким буде ваш вибір?

Тепер зверніть увагу, що ми розглянули всі чотири складові парадигми цілісної особистості – тіло, розум, серце і душу (душу, яка розривається на дві частини – безглуздою працею і безпринципністю її виконання). Річ у тім, що якщо ви нехтуєте будь-якою з чотирьох складових людської натури, ви перетворюєте людину на бездушний предмет, а що ви робите з речами? Їх потрібно контролювати, наставляти і мотивувати методом бича і калача.

Я ставлю ці п'ять запитань у різних аудиторіях по всьому світі і майже неминуче отримую відповіді, які підходять останнім трьом категоріям, – люди воліють протестувати або звільнитися, демонструють зловтішний послух (тобто виконують накази, але сподіваються, що в результаті нічого не вийде), або, у кращому разі, виявляють добровільну покору. Але в сучасну епоху інформації/розумової праці лише цілісна особистість, яку поважають на цілісній роботі – якій справедливо платять, до якої доброзичливо ставляться, чиї здібності творчо використовуються і якій уможливили служіння людським потребам на засадах моральності (рис. 2.5) – обирає один із трьох варіантів – дружню співпрацю, щирю прихильність або творчий запал (рис. 2.4).

Індивідуальність – це доля.

Ви вже починаєте розуміти, що основні проблеми на робочих місцях і способи їхнього вирішення криються в сучасній парадигмі людської природи? Ви усвідомлюєте, що розв'язок багатьох наших родинних і суспільних спірних питань також лежить у цій парадигмі? Ота «предметна» парадигма індустріальної епохи і всі методи, які впливають із неї, є сучасним еквівалентом кровопускання. Далі, починаючи з розділу 6, буде подано детальний опис чотирьох хронічних проблем організацій, спричинених зневагою до чотирьох складників людської природи, і вказано шляхи їхнього подолання, що базуються на чотирьох ролях лідера. Однак спочатку ми розглянемо індивідуальну реакцію на біль і проблеми, про які йшлося вище.

### Розділ 3

#### Вирішення проблеми

Немає нічого могутнішого за ідею, час якої настав.

Віктор Гюго

Генрі Девід Торо якимось написав: «З-поміж тисячі чоловіків, що обрубують гілки з дерева зла, знаходиться один, який стинає його під корінь». Ця книжка присвячена рубанню під корінь значних проблем, з якими ми стикаємося.

Ми почали з болю; ми вивчили проблему, яка до нього призводить, – проблему, яка виникає на особистому рівні і до якої причетні глибоко вкорінені парадигма і традиції робочого середовища.



Тепер погляньмо на контекст вирішення цієї проблеми і те, яким чином це питання буде розкрито в наступних розділах книжки.

Я працював з організаціями по всьому світі понад сорок років і вчився на відкриттях видатних мислителів, що займаються їхнім дослідженням. Більшість вагомих культурних зрушень – тих, завдяки яким постали відомі організації, які продовжують демонструвати перспективне зростання, процвітають і роблять внесок у розвиток світу, – починалися з вибору однієї людини. Інколи такою людиною ставав формальний лідер – генеральний директор або президент. Дуже часто процвітання починалося завдяки комусь іншому – фахівцю, лінійному менеджеру або чиемусь помічникові. Незалежно від своїх посад, ці люди насамперед змінювалися самі, «зсередини назовні». Їхній характер, компетенція, ініціатива і позитивна енергія – якщо сказати стисло, їхній моральний авторитет – надихали і підбадьорювали інших. Вони володіли твердим відчуттям індивідуальності, розкривали свої сильні сторони і таланти, використовуючи їх для задоволення потреб і досягнення результатів. Це відзначали інші. Цим людям надавали більше повноважень. І вони брали на себе нові зобов'язання і знову досягали результатів. Щоразу більше людей звертали на них увагу. Високопоставлені особи хотіли ознайомитися з їхніми ідеями, дізнатися, яким чином вони стали настільки вправними. Культура починала орієнтуватися на їхнє бачення і на них самих.

Таких людей просто не засмоктують і не знесилюють усі негативні, деморалізуючі і образливі сили організації. І що цікаво, їхні структури нічим не кращі за більшість інших.

У всіх компаніях панує певною мірою безлад, але ці люди просто усвідомлюють, що не можуть чекати, поки їхній керівник чи організація почнуть змінюватися. Вони самі стають острівцем досконалості в морі посередності. І це підхоплюють інші.

Звідки ж у людини з'являється внутрішня сила, аби плисти проти течії і протистояти негативним культурним викликам, поступатися егоїстичними інтересами, розвивати і підтримувати подібне бачення і рішучість?

Вони бачать свою справжню природу й обдарування. Вони використовують їх, щоб сформуванати образ тих видатних справ, які хочуть здійснити. Вони мудро перебирають на себе ініціативу і розвивають у собі чудове розуміння потреб і можливостей, що існують навколо. Вони задовольняють ці потреби, підключаючи свої унікальні таланти і вищі мотиви, і змінюють середовище. Одним словом, вони знаходять і використовують свій голос. Вони служать іншим і надихають їх. Вони застосовують ПРИНЦИПИ, які обумовлюють зростання і процвітання людей і організацій, принципи, що дозволяють розбудити все найвище й найкраще, що є в цілісній особистості, – тіло, розум, серце і дух. Не менш важливо, що, використовуючи ці принципи, вони також вважають необхідним впливати на інших та надихати їх на пошуки власних голосів.

Таке подвійне вирішення проблеми – знайти свій голос і надихнути на це інших – це дорожня карта для людей на БУДЬ-ЯКОМУ рівні організації. Ці два складники допомагають стати незамінним співробітником [7 – Звіт, що дозволяє порівняти здатність вашої команди або організації досягати найпріоритетніших цілей з аналогічною здатністю інших організацій світу, можна переглянути на веб-сайті [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).], максимально реалізовувати себе як авторитетну особу і надихнути команду або й організацію загалом на те саме. Отже, книжка також складається з двох основних частин:

1. Знайдіть свій голос.

2. Надихніть інших знайти свій голос.

Окреслимо стисло кожна з цих частин.

Знайдіть свій голос

Дороги дві розбіглися у лісі, і я –

Обрав оту, якою менш ходили,

І саме це змінило геть усе.

Роберт Фрост

Рисунок 3.1 показує дві істотно різні життєві дороги і є простою схемою, або ж картою, восьмої звички: знайдіть власний голос і надихніть інших знайти свій. Ця діаграма двох доріг з'являтиметься на початку кожного з наступних розділів, аж до розділу 14. Кожна нова версія діаграми підкреслюватиме провідну ідею тих розділів. Таким чином ви бачитимете, де ви перебуваєте, де побували і куди прямуєте.

Рис. 3.1

Кожен обирає в житті одну з двох доріг – молодь та літні люди, багаті і бідні, чоловіки і жінки. Одна дорога, широка і вторована, провадить до посередності, інша – до величі і сенсу. Можливості, що існують на кожному із цих напрямів, такі ж різноманітні, як здібності й характери представників людського роду. Але контраст між цими двома шляхами такий різкий, як день і ніч.

Дорога до посередності стримує людський потенціал. Дорога до величі вивільняє і реалізує цей потенціал. Дорога до посередності – це швидке вирішення проблем, спрощений підхід до життя. Дорога до величі – це процес послідовного зростання «зсередини назовні». Мандрівки нижньою дорогою ведуть до посереднього життя у культурі, запрограмованій на егоїзм, потурання своїм примхам, мізерність, порівняння себе з іншими, суперництво й позицію жертви. Ті ж, хто мандрує верхньою дорогою до величі, вивисуються над негативними впливами культури й обирають шлях творця особистого життя. Дорогу до величі можна назвати одним словом – голос. Люди, які обирають цей шлях, знаходять власний голос і надихають інших знайти їхній голос. Усі інші нічого не досягають.

Душа в пошуках сенсу

Глибоко в душі у кожного з нас існує прагнення жити життям, сповненим величі, і залишити по собі свій внесок у світі – бути по-справжньому потрібним, здійснити справжні зміни. Ми можемо сумніватися в собі й у своїй здатності до такого життя, але я хочу, аби ви знали про моє глибоке переконання в тому, що ви здатні жити таким життям. У вас є потенціал. Він є у всіх нас. Це право дане людському роду від народження.

Якось я зустрівся з командиром військової бази, який по-справжньому горів бажанням докорінно змінити культуру своєї організації. Він відслужив уже понад тридцять років, мав звання полковника і цього року міг вийти у відставку. Після декількох місяців тренінгів, які він проводив у своїй організації, я запитав його, чому він вирішив залишитися й ініціювати зміни, заради яких доведеться боротися з надзвичайно сильними традиціями, бездіяльністю, байдужістю і браком довіри. Я навіть сказав йому: «Ви можете розслабитися. Ви можете з почестями піти у відставку. На вашу честь організують урочисті банкети. Ваші рідні і колеги гідно вшанують вас».

Він спохмурнів, замовк надовго, а потім вирішив поділитися зі мною дуже особистими, майже священними переживаннями. Він розповів, що нещодавно помер його батько. Незадовго до смерті батько покликав свою дружину і сина-полковника, аби попрощатися з ними. Він насилу говорив. Дружина постійно схлипувала; син нахилився до батька, і той прошепотів йому на вухо: «Сину, не проживи своє життя так, як я. Я неправильно чинив із тобою і з твоєю матір'ю і ніколи не намагався нічого змінити. Сину, пообіцяй мені, що ти не житимеш так, як я».

Це були останні слова, які полковник почув від свого батька, який невдовзі по тому помер. Але він сприйняв їх як найцінніший дарунок у спадок, який тільки міг залишити йому батько. Він одразу вирішив, що прагнутиме змін – у кожній сфері свого життя.

Пізніше полковник сказав мені по секрету, що він планував вийти у відставку і відпочити. Власне, він таємно сподівався, що його наступник буде не таким успішним, яким був він, і це стане очевидним для всіх. Проте після свого прозріння під час розмови з батьком він вирішив не лише взяти на себе роль каталізатора змін і вибудувати принципи міцного лідерства в культурі свого підрозділу, а й подбати про те, аби його наступник став успішнішим за нього. Прагнучи впровадити ці принципи лідерства в структури, системи і процедури своєї організації, він збільшував імовірність того, що його здобутки переходитимуть від одного покоління лідерів до іншого.

Потім він сказав, що до тієї розмови з батьком він свідомо обирав легшу дорогу, виконуючи, по суті, роль охоронця традицій минулого, і життя посередності. Проте завдяки своєму батьку він зважився стати на шлях величі, важливого життєвого внеску і значущості – той шлях, який насправді приводить до змін.

Кожен із нас може свідомо відмовитися від життя посередності й жити заради досягнення величі – вдома, на роботі і в суспільстві. Незалежно від того, як складаються обставини, таке рішення може прийняти кожен із нас – ця велич може знаходити вияв у демонстрації дивовижної сили духу під час боротьби з невиліковною хворобою; або в покращенні життя дитини, яка завдяки нам почне вірити у власну значущість і потенціал; або у прийнятті ролі каталізатора змін в організації чи ініціатора зрушень у суспільстві. Усі ми здатні стати на шлях величного життя або навіть

простіше – зробити один день не просто хорошим, а великим. Не важливо, скільки часу ми йшли життєвим шляхом до посередності, ми можемо завжди змінити напрям. Завжди. Це ніколи не пізно. Ми можемо знайти свій голос.

Щойно ви обрали «оту, якою менш ходили» дорогу. Аби знайти свій голос, вам потрібно:

1. Знайти свій голос, дійшовши до розуміння своєї справжньої суті – яку я називаю трьома дивовижними вродженими дарами (розділ 4), – і розвивати й послідовно використовувати інтелектуальні здібності, пов'язані з кожною з чотирьох складових вашої натури.
2. Видобути свій голос, культивуючи вищі прояви людського інтелекту – бачення, дисципліну, пристрасть і сумління (розділ 5).

Фільм «Розкриття характеру» (Discovery of a Character)

Я хотів би поділитися з вами потужною, справжньою історією, яка демонструє процес пошуку свого голосу. Кілька років тому наша фірма у співпраці з місцевою телекомпанією громадського мовлення брала участь у трансляції телефільму, виробленого і знятого в Англії. Головним героєм цієї дивовижної історії став англієць, який у дитинстві був вуличним хуліганом і зумів стати доволі успішним письменником з гарним будинком і люблячою родиною.

Однак під час зйомок він переживав письменницьку кризу. Здавалося, його креативність кудись поділась. Він потопав у боргах. Його видавець тиснув на нього щодо терміну здачі книжки. Наш герой впадав у дедалі більшу депресію і почав хвилюватися, що його власні діти опиняться на вулиці, як багато інших дітей навколо, як він сам колись у дитинстві, коли його батько опинився у в'язниці через несплачені борги.

У нього опустилися руки. Він не міг спати і ночами блукав вулицями Лондона. Він побачив убогість, нелюдські умови, у яких діти працюють ночами на фабриках, жадливі потуги батьків, що намагаються звести кінці з кінцями задля своїх родин. Поступово реальність побаченого почала його вражати – вплив самолюбства і жадоби, люди, які використовують інших. Ця думка вразила його серце і розум. Він хотів зробити щось, щоб змінити ситуацію!

Він знову почав писати із завзятістю і ентузіазмом, якого не знав досі.

Усвідомлення важливості свого внеску надихало і захоплювало його. Він більше не відчував сумнівів і не вагався. Він припинив непокоїтися через власні фінансові негаразди. Він хотів написати цю історію, зробити книжку якнайдешевшою, аби вона потрапила до якомога більшої кількості людей. Усе його життя змінилося. Він по-справжньому знайшов свій голос.

А зараз я запрошую вас переглянути короткометражний фільм, який висвітлює дивовижний досвід цього чоловіка. Ви можете зайти на веб-сайт [www.The8Habit.com/offers](http://www.The8Habit.com/offers) і обрати цей фільм у меню.

Надихайте інших знайти свій голос

Коли ви знайшли свій власний голос, для посилення свого авторитету і збільшення здобутків найкраще спрямувати зусилля на те, щоб надихнути інших на пошук їхнього голосу. Надихнути (лат. слово *inspirare*) означає вдихнути життя в іншого. Якщо ми визнаємо, поважаємо і надаємо іншим можливість виявитися усім чотирьом складникам їхньої особистості – фізичному, інтелектуальному, емоційному/соціальному і духовному, – активізуються приховані геніальність, творчість, талант і мотивація. Ті організації, в яких достатня кількість людей і команд уповні виражають свій голос, виходять на новий рівень у продуктивності, впровадженні інновацій і лідерстві на ринку і в суспільстві.

Частина 2 «Восьмої звички» починається з розділу 6. Вона називається «Надихніть інших знайти свій голос». Оскільки більшість роботи у світі виконується в організаціях, увага зосереджена на принципах, які ви можете застосовувати задля позитивного впливу на інших людей, що працюють в будь-якій організації (у бізнесі, галузі освіти, уряді, війську, громаді і навіть у сім'ї).

Імовірно, у вас виникне чимало практичних запитань на кшталт «так, але...».

Задля допомоги вам я розмістив наприкінці кожного розділу невеличку підбірку найвірогідніших запитань і мої відповіді на них. Я сподіваюся, вони допоможуть вам, проте перегортайте їх не вагаючись, якщо вони вам не цікаві.

Наприкінці останнього розділу книжки ви також знайдете матеріал, присвячений запитанням і відповідям загального характеру.

Отримайте максимальну користь від цієї книжки: навчайтеся навчаючи і практикуючи

Якщо ви хочете отримати максимальну користь від цієї книжки й ініціювати значні зміни й поступ у власному житті і в своїй організації, раджу вам скористатися двома простими порадами. Якщо ви робитимете ці дві речі, то гарантую, що ви досягнете значних результатів. По-перше, навчайте інших тому, чому навчилися ви; по-друге, систематично застосовуйте те, чому навчилися, – практикуйте це!

Навчайте і діліться знаннями, яких ви набуваєте

Майже кожен визнає, що найкраще навчатися, коли ви самі вчите інших, і що знання засвоюються, якщо ви застосовуєте їх у житті.

Багато років тому в університеті я познайомився з викладачем, який деколи приїжджав для проведення лекцій, – доктором Волтером Гонгом з міста Сан-Хосе в Каліфорнії. Протягом одного семестру він читав курс лекцій для викладачів під назвою «Як вдосконалити викладання».

Суть його програми опиралася на чудовий принцип: найкращий спосіб спонукати людей навчатися – перетворити їх на викладачів. Іншими словами, ви найкраще засвоюєте матеріал, коли викладаєте його.

Я негайно почав застосовувати цей принцип на роботі і вдома. Коли я тільки-но починав викладати в університеті, в моїй групі було від п'ятнадцяти до тридцяти студентів. Почавши застосовувати принцип доктора Гонга, я виявив, що здатний ефективно навчати значно більшу кількість студентів; деякі з моїх занять відвідувало близько тисячі студентів, однак їхня успішність і результати тестування стали кращими. Чому?

Просто тому, що, коли ви навчаєте інших, вам легше вчитися. Кожен студент стає викладачем, а викладач – студентом.

Існує загальновідома парадигма, яка полягає в тому, що пропорція «викладач/студент» має істотне значення – менша кількість студентів означає вищу якість навчання. Але якщо ви зробите своїх студентів викладачами, ви зрушите важіль.

Ви перемістите його точку опори.

Також, навчаючи або ділячись своїми знаннями з іншими, ви покладаєте на себе соціальний обов'язок впроваджувати в життя те, чого навчаєте. У вас з'являється сильна мотивація дотримуватися того, про що ви говорите. Такий обмін стане підґрунтям для поглиблення знань, відданості принципам і мотивації, впровадження змін і формування команди однодумців. Ви також виявите, що обмін знаннями сприяє зміцненню зв'язків із людьми – особливо з вашими дітьми. Спонукайте їх регулярно вчити вас тому, чого вони навчилися в школі. Ми з моєю дружиною Сандрою виявили, що цей простий прийом абсолютно усуває потребу в зовнішній мотивації до навчання. Люди, які навчають тому, чого навчилися самі, дотепер залишаються найкращими учнями.

Упроваджуйте свої знання в життя

Знати і не робити – це, по суті, не знати. Вчитися і не робити – це не вчитися. Іншими словами, зрозуміти щось і не застосувати цього – насправді означає не зрозуміти. Лише у процесі роботи й використання ви засвоюєте знання й усвідомлюєте їх. Наприклад, ви можете вивчати теніс як вид спорту, читаючи книжки і слухаючи лекції, проте, доки не почнете грати, ви не знатимете цю гру насправді. Знати і не робити – це не знати.

Навчатися самоаналізу найкраще не споглядаючи, а діючи. Намагайся виконувати свій обов'язок – невдовзі зрозумієш, з чого зроблений.

Йоганн Вольфганг фон Гете

Існує принаймні чотири способи застосовувати знання, отримані в цій книжці:

1. Перший полягає в тому, аби просто прочитати цю книжку до кінця. А потім вирішити, що саме ви хотіли б використати у своєму житті й роботі. Це спосіб, який обирає більшість людей, читаючи книжку. Він віддзеркалює прагнення багатьох із нас отримати емоційне й вдумливе враження від ідей, висловлених у книжці і використати їх.

2. Другий спосіб полягає в тому, щоб прочитати книжку повністю, а потім із розумінням та накопиченою мотивацією повернутися до тексту і прочитати його удруге – цього разу з наміром застосовувати ідеї під час читання. Цей спосіб може виявитися корисним для багатьох.

3. Третій спосіб – на мою думку, здатний принести найкращі результати – прийняти книжку як річну програму особистісного зростання і розвитку. Відведіть місяць на опрацювання кожного з дванадцяти розділів, що залишилися. Почніть читати наступний розділ, вивчіть його і застосовуйте набуті знання протягом місяця. Ви виявите, що, намагаючись впровадити у життя інформацію з кожного розділу протягом місяця, ви почнете значно глибше розуміти наступні розділи.

4. Четвертий спосіб полягає в тому, аби просто внести у свій розклад третій спосіб засвоєння матеріалу. Деякі читачі можуть захотіти просуватися швидше або повільніше ніж один розділ на місяць. Читайте і застосовуйте інформацію з нового розділу щотижня, кожні два тижні, кожні два місяці або поставте собі будь-які інші часові рамки. Цей спосіб буде так само потужним, як третій, однак матиме певну гнучкість, тож його буде простіше пристосувати до ваших власних бажань і обставин.

Аби допомогти вам застосувати принципи з кожного розділу книжки, я зібрав докупи декілька ідей і вправ, з яких ви можете почати. Ви можете ознайомитися з ними на сайті [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers). «Завдання для засвоєння восьмої звички» полягають у тому, аби з кожним розділом зробити такі дії:

- Прочитати розділ.
- Поділитися отриманою інформацією з принаймні двома людьми, включаючи колег, членів сім'ї, друзів і т. д.
- Докласти щирі, узгоджені зусилля до того, аби жити відповідно до викладених принципів протягом одного місяця.
- Розповісти про результати і про те, чого ви навчилися завдяки прагненню жити згідно з ідеями розділу, колезі, членові сім'ї або товаришу, якому довіряєте.

Коли ви виконаєте «Завдання для засвоєння восьмої звички» до кінця, ви можете підтвердити це на сайті [www.The8thHabit.com/challenge](http://www.The8thHabit.com/challenge) і отримати офіційне визнання своїх досягнень.

Беручись за частину 1 «Знайдіть свій голос», поміркуймо над словами Авраама Лінкольна: «Догми спокійного минулого не спрацьовуватимуть у бурхливому сьогодні». Ми повинні думати по-новому. Ми повинні розвивати не лише новий спосіб мислення, а й формувати інший набір умінь та інструментів, що йому відповідають. Це складно зробити; це вибиває кожного із зони комфорту. З'явилася нова реальність, нова економіка, новий виклик. Цей виклик – не лише виживати, а по-справжньому процвітати в абсолютно відмінній реальності – вимагає іншої реакції, нової звички. Пригадуєте, звички лежать на перехресті знання, підходу і вміння. Розвиваючи ці три виміри восьмої звички, ви навчитесь адекватніше відповідати на черговий виклик і використовувати свої необмежені можливості.

Рис. 3.2

Частина 1

Знайдіть свій голос

Розділ 4

Знайдіть свій голос – нерозкриті вроджені дари

Ще безліч подарунків не розкриті

Стоять від дня, коли з'явився ти,

І безліч з них колись узявсь творити

Господь, щоб їх для тебе віднайти.

З любов'ю Бог говорить знов і знову:

«Всього, що прагнеш, можеш досягти».

Мій любий! Глянь, дари, немов полова,

Зостались без уваги й без мети.

Гафіз

Сила, що дозволяє нам розпізнати свій голос, криється в здібностях, даних нам від народження. Зернята величі, нехай навіть приховані й нерозвинені, зронені у кожного з нас. Нам дісталися дивовижні «природжені дари» – таланти, здібності, переваги, особливості мислення, потенціали, – більшість з яких так і залишаються зернятами, доки ми не вирішимо ними скористатися і не докладемо зусиль.

Рис. 4.1



Усі діти народжуються геніями; 9999 з кожних 10 000 дітей швидко втрачають геніальність через необережність дорослих.

Бакмінстер Фуллер

Завдяки цим дарам потенціал особистості є величезним, навіть безмежним. Ми справді не уявляємо, на що здатна людина. Немовля Homo sapiens може здаватися найбезпораднішим створінням у всесвіті, але через декілька швидкоплинних років воно перетворюється на могутню особину. Що більше ми використовуємо і розвиваємо свої наявні таланти, то більше талантів отримуємо і ширшими стають наші можливості.

Розгляньмо три найважливіших дарунки (рис. 4.2):

Рис. 4.2

По-перше, наша свобода і право вибору.

По-друге, природні закони, або принципи, які є універсальними і ніколи не змінюються.

По-третє, чотири види нашого інтелекту/здібностей – фізичний/економічний, емоційно-соціальний, ментальний і духовний. Ці чотири види інтелекту/здібностей відповідають чотирьом складникам людської природи, які символізують тіло, серце, інтелект і душу.

Письменниця Маріанна Вільямсон влучно висловилася про те, як часто ми відчуваємо божественне захоплення і навіть страх перед нашими вродженими здібностями – я впевнений, що це переважно пов'язане з відчуттям відповідальності, яку накладають на нас здібності:

Найбільше ми боїмося не того, що неповноцінні. Найдужче ми боїмося того, що ми безмірно могутні. Понад усе нас лякає наше світло, а не наша питьма. Ми запитуємо себе: «Хто я такий, аби бути блискучим, неймовірним, талановитим, приголомшливим?» Власне, чому б вам не бути таким? ВИ – дитина Бога. Від того, що ви вважаєте себе «маленькою людиною», світові немає жодної користі. Немає нічого доброго у низькій самооцінці, через яку інші люди поруч із вами почуваються беззахисними. Ми всі створені, аби сяяти, як це роблять діти. Ми народжені, аби прославляти велич Творця, яка усередині нас. Вона не лише в декому з нас – вона в кожному. Коли ми дозволяємо власному світлу засяяти, ми мимохіть дозволяємо іншим людям вчинити так само. Коли ми звільняємося від нашого власного страху, наша присутність автоматично визволяє інших.

Найперший вроджений дар: свобода вибору

Протягом півстоліття я ретельно, у різних країнах світу, вивчав тему, що лягла в основу цієї книжки. Якби ви запитали мене, що є особливо значущим для людей, яка велична ідея торкається душі найглибше, якби ви запитали мене, який один-єдиний ідеал є найпоширенішим, найактуальнішим, найсучаснішим і не залежить від обставин, я б одразу, беззастережно і з безмірним переконанням у серці і в душі відповів, що це свобода вибору. Найважливішим після права на життя є право вибору – це наш найбільший дар. Це право і свобода перебувають в глибокому протиріччі з віктимним[8 – Так, як мислить жертва. (Прим. ред.)] способом мислення і культурою провини, які тяжіють над нинішнім суспільством.

По суті, ми – продукт вибору, а не природи (генів) або виховання (навчання, оточення). Звісно, гени і культура часто суттєво впливають на нас, але вони не є визначальними.

Історія вільних людей завжди написана не випадком, а вибором – їхнім вибором.

Двайт Д. Ейзенгауер

Суть людського буття – це вміння керувати своїм власним життям. Люди діють, тварини і людиноподібні «роботи» – реагують. Люди здатні здійснювати вибір, опираючись на особисті цінності. Ваше право вибирати дорогу життя дозволяє вам створювати себе заново, змінювати майбутнє і помітно впливати на решту світу. Це саме той дар, який дає право скористатися всіма іншими дарами; це саме той дар, який робить нас спроможними піднімати життя на дедалі вищі щаблі.

Упродовж багатьох років, спілкуючись із різними групами, я повсякчас зустрічаю людей, які підходять до мене і говорять: «Будь ласка, розкажіть більше про мою свободу і право вибору. Будь ласка, розкажіть мені ще раз про мою цінність і потенціал, аби мені не потрібно було порівнювати себе з іншими». Багато хто також зауважує, що, яким би цікавим (нудним) не був мій виступ, їхні душі буквально вражає внутрішнє усвідомлення їхньої свободи вибору. Воно виявляється настільки приємним, настільки захопливим, що вони насилу можуть осмислити його до кінця або ж достатньо глибоко.

Це право вибору означає, що ми є не тільки продуктом свого минулого або наших генів; ми не є результатом того, як ставляться до нас інші люди. Все це, безумовно, впливає на нас, але не визначає нас. Ми самі породжуємо себе, завдяки власному вибору. Якщо ми підпорядкували своє сьогоднішнє минулому, то чи повинні ми також підпорядкувати йому своє майбутнє?

Один із випадків, який просто ошелешив мене і по-справжньому вплинув на моє життя, – концептуально фундаментальний для моєї праці над сімома звичками – стався під час щорічної відпустки на Гаваях. Одного дня я неквапно блукав уздовж стелажів у бібліотеці. Перебуваючи в медитативному і рефлексивному стані, я навмання взяв із полиці книжку. У ній я прочитав три сентенції, які вразили мене до глибини душі:

Між стимулом і реакцією на нього є проміжок часу.

У цьому проміжку ми маємо свободу і право обрати свою реакцію.

Від цього вибору залежить наш розвиток і наше щастя.

Звісно, завдяки інформації з багатьох джерел, я знав про нашу свободу вибору реакції на будь-що, що відбувається з нами. Мій мозок мав цю інформацію. Проте саме того дня, у тому рефлексивному настрої, у розслабленому стані, думка про проміжок між тим, що відбувається з нами і нашою реакцією на подію, була для мене наче холодний душ. Відтоді я зрозумів і переконався, що тривалість цього проміжку переважно обумовлюється нашою генетичною або біологічною спадковістю, а також вихованням і актуальними обставинами.

Рис. 4.3

У багатьох із тих, хто зростав в атмосфері беззастережної любові і підтримки, цей проміжок може бути надзвичайно тривалим. В інших, зважаючи на розмаїті впливи генетики й оточення, він може бути вкрай малим. Але головне те, що цей проміжок завжди є, й існує можливість його збільшити за потреби його використання. Деякі люди, з надміру тривалим проміжком за несприятливих обставинами, можуть зламатися. У них скоротиться проміжок між стимулом і реакцією. Інші ж, з маленьким проміжком між стимулом і реакцією, можуть поплисти проти течії, протидіючи могутнім генетичним, соціальним і культурним течіям. І тоді їхня свобода вибору збільшуватиметься, розвиток прискорюватиметься, а почуття щастя поглиблюватиметься. У першому випадку люди просто не розгортають отой подарунок, найдорогоцінніший за всі вроджені дари. Поступово вони починають коритися обставинам, а не власним рішенням. Друга категорія людей, імовірно, втрачаючи рівновагу і докладаючи значних, тривалих зусиль, розгортають цей безцінний дарунок свободи вибору і знаходять силу, що вивільняє майже всі інші дари, надані їм від народження.

Далекий від ортодоксальності психіатр Р. Д. Лейнг<sup>[9]</sup> – Рональд Дейвід Лейнг – шотландський психіатр, один із найвидатніших ідеологів руху антипсихіатрії, розвиненого у другій половині ХХ ст., теоретичної концепції і руху за радикальну перебудову сучасної психіатрії як масової форми насильства над особистістю. (Прим. пер.) у наведеній нижче цитаті зауважує, що ми нищимо свою здатність змінюватися, коли нехтуємо проміжком між стимулом і реакцією. Лише людям властиве самоусвідомлення. Прочитайте, поміркуйте, а потім перечитайте цитату:

Діапазон наших думок і вчинків обмежений тим, чого ми не помічаємо. І оскільки ми не здатні зазримити те, що ми не здатні зауважувати, ми мало що можемо зробити, аби змінитися; доки ми не відзначимо, як нездатність помічати формує наші думки і вчинки.

Усвідомлення власної свободи і права вибору змінює нас, тому що завдяки цьому ми сильніше відчуваємо свої можливості й потенціал. Це усвідомлення також може злякати, навіть нажахати, позаяк несподівано ми стаємо відповідальними; саме так – зобов'язаними відповідати. Ми стаємо відповідальними за вчинки. Якщо ми роками ховалися за поясненнями, що наша ситуація і проблеми, спричинені минулими або нинішніми обставинами, то почати думати по-новому справді лячно. В одну мить усі виправдання зникають, їх більше немає.

Попри все те, що відбувалося раніше, діється зараз або ще станеться, проміжок між цими подіями і нашою реакцією на них існує. Навіть якщо стимул і реакцію відділяє доля секунди, цей проміжок свідчить про наше право обрати особисту реакцію на будь-яку ситуацію.

Звісно, інколи ми опиняємося у глухому куті, коли вибору не існує. Одним із таких випадків є наш генотип. Проте, хоча ми не обираємо свої гени, ми можемо обрати, як реагувати на цю обставину. Якщо у вас генетична схильність до певної хвороби, це не означає, що ви обов'язково захворієте. Користуючись самоусвідомленням і силою волі, аби дотримуватися режиму і дієти, а також звернувшись до прогресивних медичних досягнень, ви можете уникнути хвороб та болячок, від яких потерпали ваші предки.

Людина, яка розвиває в собі внутрішню силу і свободу вибору, може також стати, як я це називаю, «перехідною особою» – людиною, яка зупиняє шкідливі тенденції, перешкоджаючи передачі їх від старшого покоління прийдешнім (вашим дітям і онукам).

Нещодавно я мав честь отримати відзнаку за батьківство від Національної програми батьківства. Мене глибоко зворушили слова, які сказав один із лауреатів цієї премії після вручення нагороди. Спочатку він зауважив, що ця нагорода для нього почесніша і важливіша за будь-яку іншу отриману ним відзнаку. Хоча інші нагороди свідчили про його успішну кар'єру, він вважав, що Національна відзнака за батьківство була найвищим показником успіху. Він сказав щось на кшталт: «Я не знав свого батька; мій батько не знав свого; проте мій син свого батька знає». Ця заява по-справжньому репрезентує одне з найчудовіших і найцінніших досягнень у житті. Вона вказує на справжню велич і успіх, але найважливіше те, що його роль перехідної особи суттєво й безмірно позитивно вплине на наступні покоління.

Ви також можете стати перехідною особою в організації, де працюєте. Наприклад, у вас абсолютно жадливий шеф. Ви мусите працювати в неприємному, і до того ж несправедливому середовищі. Одначе, розумно використавши свою свободу вибору, ви зможете змінити ці умови і позитивно вплинути на свого шефа або принаймні захистити себе від гнітючих думок чи емоційної залежності від слабкості інших. Пам'ятайте: щоразу, коли ваше емоційне життя починає залежати від чиеїсь слабкості, ви обеззброюєте себе і дозволяєте цій слабкості вносити у ваше життя безлад. Крім того ваше «вчора» тримає ваше «завтра» у заручниках.

Ось вам одна життєва історія, яка напрочуд добре ілюструє нашу здатність обирати. Я почув її від одного сміливого, неймовірного чоловіка, який навчився впливати на свого «жадливого» шефа і навіть наставляти його:

«Почавши працювати на посаді директора з персоналу, я чув страхітливі історії про характер мого нового боса. Власне, якимось в його кабінеті я й сам став свідком того, як він розлютився на одного з працівників. Я негайно присягнув собі, що ніколи не потраплю йому під гарячу руку. І

старанно дотримувався цієї обіцянки. Я привітно розмовляв із шефом, зустрівши його в коридорі. Я вчасно здавав його секретареві всі звіти. Я ніколи не повертався з обідньої перерви серед останніх, аби він не звернув на мене увагу. Я навіть відмовлявся грати з ним у гольф, аби ненароком не перемогти його.

Невдовзі я усвідомив, що став справжнім боягузом. На роботі мене поглинали справи, яких я не міг контролювати. Я марнував дорогоцінну творчу енергію, обмірковуючи вирішення проблем, які ще не виникли. Оскільки я був переляканий, то не міг працювати на компанію на повну міць. Я не був провідником змін. По суті, єдиною зміною, яка б мене по-справжньому задовольнила, була б зміна роботи. Я навіть домовився про співбесіду в іншій компанії.

Проте, відчувши сором за себе, я відмінив цю співбесіду й вирішив зосередитися на тому, щоб упродовж дев'яноста днів досягнути припустимих змін. Насамперед я вирішив остаточно зав'язати нормальні стосунки зі своїм шефом. Нам не потрібно було ставати друзями-нерозливом, але ми повинні були співпрацювати як колеги.

Одного дня начальник зайшов до мого кабінету. Ми дещо обговорили, а потім, кілька разів подумки проговоривши потрібні слова, я сказав: „До речі, чи можу я щось зробити, аби допомогти вам працювати продуктивніше?“

Він розгубився: „Що ви маєте на увазі?“

Я сміливо продовжував: „Що я можу зробити, аби полегшити те навантаження, яке ви відчуваєте на роботі? Це мій обов'язок – зробити вашу роботу легшою“. Я посміхнувся нервовою посмішкою, яка промовляла „будь ласка, не вважайте мене диваком“. Я ніколи не забуду вираз його обличчя. Це стало початком наших взаємин.

Спочатку мене навантажували лише незначними дорученнями, виконуючи які я не міг нічого зіпсувати, наприклад: „Надрукуйте для мене нотатки“, „Ви б не могли зателефонувати за цим номером?“ Після шести тижнів подібних завдань він підійшов до мене і сказав: „Я розумію, що з вашою освітою і досвідом ви добре знаєтеся на компенсаціях працівникам. Ви не проти попрацювати над цим аспектом страхування? Наші ставки дуже високі; поміркуйте, що тут можна зробити“. Уперше він попросив мене зробити те, що могло мати важливі наслідки для компанії. Я скоротив річний страховий внесок з 250 000 до 198 000 доларів. Я також досягнув того, що наш страхувальник відмовився від пені за дострокове розірвання угоди, поторгувавшись через деякі не врегульовані претензії. Таким чином я заощадив для компанії ще 13 000 доларів.

Одного разу, коли ми посварилися, я довів йому, що вмю тримати язик за зубами. Пізніше він зрозумів, що про сварку у відділі маркетингу нікому нічого не відомо. Невдовзі я помітив, що мій дев'яностоденний випробувальний термін має свій вислід. Мої взаємини з босом покращувалися, і вплив на нього помножився, тому що я зосередився на тому, щоб змінити умови, в яких я працював. Нині між мною і начальником панує високий рівень довіри, і я відчуваю в цьому свою заслугу».

Один корабель вирушає на схід, А інший на захід пливе. Однаковий вітер їх підганяє. І тільки кількість вітрил – Завважте: не сила штормів – Визначає дорогу вперед. Доля примхлива, мов вітер морський; Але ми йдемо по життю. Те, що є у душі, Визначає мету, А не штиль або чвари змагань.

Елла Вілер Вілкокс

Я закликаю вас глибоко замислитися про свій перший дар – поміркувати про цей проміжок, який існує між стимулом і реакцією, розумно використати це знання, аби збільшити свою свободу і постійно зростати, навчатися і змінювати світ. Врешті-решт застосування цієї сили розвине вашу реакцію настільки, що її характер почне впливати на сам стимул. Ви в буквальному розумінні створите світ, у якому живете.

Великий американський філософ і психолог Вільям Джеймс послідовно начав, що, змінюючи своє мислення, ми змінюємо своє життя.

Другий вроджений дар: природні закони, або ж принципи

Ми обговорювали мудре використання проміжку між стимулом і реакцією, нашу свободу вибору. А що означає «мудре використання»? У чому полягає ця мудрість? По суті, це означає жити за принципами, або природними законами, а не слідувати нинішній культурі швидкого залагодження проблем.

Одного разу чотирирічний Ейнштейн побачив стрілку компаса і відтоді зрозумів, що, імовірно, «за речами криється щось іше, щось глибоко приховане». Це твердження правильне для кожної сфери життя. Ці принципи універсальні, тобто існують поза культурними і географічними кордонами. Вони також позачасові і незмінні. Ідеться про такі принципи, як: справедливість, доброта, пошана, чесність, цілісність, служіння, особистий внесок. Різні культури можуть по-різному втілювати ці принципи і з часом навіть зовсім їх переінакшувати, неправильно використовуючи. Проте вони існують. Наче закон тяжіння, вони постійно діють.

Я виявив також, що ці принципи незаперечні. Саме так, вони не вимагають доказу. Наприклад, ви не можете цілком довіритися людині, якщо не відчуваєте, що можете на неї покластися. Поміркуйте над цим; це закон природи.

Колись я працював помічником інструктора з виживання в групі, де було близько тридцяти осіб. Після мандрівки без їжі, води і сну, що тривала майже добу, ми спустилися з гори і повинні були переправитися через бурхливу річку, аби дістатися до наших запасів їжі та води на іншому березі. На другий берег можна було перейти линвою, розтягнутою між деревом на нашому боці і деревом на тому боці, де на нас чекав сніданок. Я зголосився піти першим. Вважаючи себе сильнішим, ніж це було насправді, на півдорозі я почав розгойдувати линву і дуріти замість того, щоб зібратися з силами і дістатися іншого берега. Відчувши, що сили полишають мене, я спробував якнайшвидше перебраться на інший берег, але відчував, що чимдалі дужче втрачаю сили. Я застосував усі відомі мені методи, включно з візуалізацією і концентрацією сили волі, але марно. Урешті-решт я впав у бурхливий потік. Віднесений течією на двадцять п'ять метрів нижче місця призначення, я нарешті дістався берега і, знемагаючи, впав на землю, а моїм учням не залишалось нічого іншого, як плескати в долоні і підбадьорювати мене вигуками – чудова ілюстрація того, що перед падінням гордість буває [10 – Перефразована цитата з Біблії: «Перед загибеллю гордість буває, а перед упадком бундючність» (Приповісті 16:18, Біблія в пер. Івана Огієнка, 1962 (UBIO)). (Прим. пер.)]. Тіло – це природна система. Його регулюють закони природи. І жодні позитивні установки не могли здолати обмежені можливості моїх м'язів.

Мені подобається, як К. С. Льюїс говорить про тих, хто стверджує, ніби «універсальні принципів» не існує:

Зустрівши людину, яка стверджує, що не вірить у реальність Добра і Зла, вже за мить ви побачите, як ця людина суперечить сама собі. Вона може порушити обіцянку, яку вам дала, але якщо ви не виконаєте обіцяного, то почне нарікати, що «це несправедливо», швидше, ніж вимовите «Джек Робінсон». Нації можуть стверджувати, що угоди не мають жодного значення, але наступної миті вони все зіпсують, виголосивши, що угода, яку вони мають намір порушити, несправедлива. Проте, якщо угоди не мають жодного значення і якщо не існує чогось такого, як Добро і Зло, – іншими словами, якщо немає жодного закону природи, то хіба існує якась різниця між справедливими і несправедливими угодами? Хіба ж вони не витягнули kota з мішка і не виказали, що насправді знають про закон природи так само добре, як будь-хто інший?

Відтак ми вимушені вірити в реальність Добра і Зла. Інколи люди можуть помилятися, визначаючи їх, так само як деколи помиляються, складаючи цифри, але закони природи залежать від чийогось смаку і думки не більше, ніж таблиця множення... Отже, я хочу звернути увагу на два пункти. По-перше, людські істоти у всіх куточках Землі мають дивні переконання про те, що повинні поводитися певним чином, і не можуть цього переконання спекатися.

По-друге, насправді вони не поводяться таким чином. Вони знають закон природи і порушують його. Ці два факти вибудовують наше уявлення про себе і Всесвіт, в якому ми живемо.

#### Природний і моральний авторитет

Природний авторитет – це верховенство природних законів. Ви не можете нехтувати законами природи, і не маєте іншого вибору, окрім як діяти відповідно до них. Усі дії мають наслідки. Подобається нам це чи ні, але, піднімаючи один кінець палиці, ми піднімаємо й інший. Якщо ви стрибаєте з десятого поверху, ви не можете змінити своє рішення на п'ятому. Ви підпорядковуєтеся закону гравітації. Це особливість природи. Природа також наділила людей свободою і правом вибору, і тому вони мають вроджену владу або ж домінують над рештою істот. Види, що перебувають на межі вимирання виживають лише завдяки нашим зусиллям. Вони не мають свободи або права вибору. Їм бракує самосвідомості. Вони не можуть створити себе заново і цілком залежать від людей, які, володіючи самосвідомістю, єдині мають свободу і право вибирати й створювати себе заново. Вони є природним авторитетом.

А що таке моральний авторитет? Це використання нашої свободи і права вибору згідно з принципами. Іншими словами, якщо ми дотримуємося принципів у стосунках, ми діємо згідно з природою. Природні закони (такі як закон усесвітнього тяжіння) і принципи (наприклад, пошана, чесність, доброта, цілісність, служіння і справедливість) зумовлюють наслідки нашого вибору. Достоту, як вода й повітря забруднюються від постійного насильства над природою, довіра (фундамент взаємин) руйнується від постійного недоброзичливого і несправедливого ставлення до людей. Опираючись на принципи, скромна людина, використовуючи свою свободу і

можливості, здатна стати моральним авторитетом для інших людей, у культурному середовищі, організаціях і суспільстві.

Цінності – це соціальні норми; вони особисті для кожного, емоційні, суб'єктивні і можуть заперечуватися іншими. Усі ми маємо цінності. Вони є навіть у злочинців. Але ви повинні запитати себе: «Чи мої цінності ґрунтуються на принципах?» Якщо зануритися глибше, принципи – це природні закони – неупереджені, реальні, об'єктивні і самоочевидні. Наслідки визначаються принципами, а поведінка – цінностями; отож цінуйте принципи!

Люди, які потерпають від «зіркової хвороби» (одержимі славою), – це приклад індивідуумів, чиї цінності не прив'язані до принципів. Популярність формує їхній моральний осередок. Вони не розуміють, хто вони такі, і гадки не мають, де «північ». Вони не знають, яких принципів дотримуватися, оскільки їхнє життя опирається на соціальні цінності. Вони розриваються між суспільним визнанням і самосвідомістю, з одного боку, і природними законами і принципами – з іншого. Коли під час подорожі в літаку ви повністю втрачаєте відчуття зв'язку із землею (принципи) і не розумієте, де знаходитесь. Цей стан порушення просторової орієнтації називають вертиго. Багато хто крокує життям, перебуваючи в стані вертиго і в моральній невизначеності. Усі ми стикаємося з подібними людьми. Вони є серед ваших знайомих і серед представників поп-культури. Вони ніколи не намагалися глибоко обміркувати своє життя або ж прив'язати свої цінності до незмінних принципів.

Отже, головне завдання в тому, аби визначити, де справжня «північ», а потім вишикувати все навколо. В іншому випадку ви житимете, стикаючись із небажаними, негативними наслідками відмови від принципів. Вони небажані тому, що, хоча цінності визначають поведінку, принципи обумовлюють наслідки цієї поведінки. Для отримання морального авторитету необхідно жертвувати швидкоплинними егоїстичними інтересами і виявляти мужність, підпорядковуючи соціальні цінності принципам. А сховищем цих принципів є наша совість.

Фільм «Закон врожаю» (Law of the Harvest)

Я запрошую вас переглянути фільм під назвою «Закон врожаю». Ви знайдете його, завітавши на веб-сайт [www.The8Habit.com/offers](http://www.The8Habit.com/offers) і обравши цей фільм у меню. Ця кінострічка просто, однак яскраво змальовує те, як матінка-природа навчає невідворотному закону врожаю. Усі тривалі результати виникають у певній послідовності, відповідно до принципів і законів росту. Переглядаючи цей фільм, пам'ятайте, що це саме правило стосується й людей. «Закон врожаю» керує характером людини, людською величчю й усіма стосунками. А ще він протистоїть нашій культурі швидкого вирішення проблем, віктимізму і провині.

Третій вроджений дар: чотири види інтелекту/здібностей, властивих нашій природі

Як уже йшлося вище, чотири чудові складові нашої природи – це тіло, розум, серце і душа. Цим чотирьом компонентам відповідають чотири види здібностей, або інтелекту, якими всі ми володіємо: фізичний інтелект, або інтелект тіла (PQ), ментальний інтелект (IQ), емоційний інтелект (EQ) і



духовний інтелект (SQ). Ці чотири види інтелекту утворюють третій вроджений дар.

#### Ментальний інтелект (IQ)

Говорячи про інтелект, ми зазвичай маємо на увазі ментальний інтелект (IQ) – здатність аналізувати, раціонально міркувати, абстрактно мислити, послуговуватись мовою, уявляти і розуміти. Проте це надто вузьке тлумачення інтелекту.

#### Фізичний інтелект (PQ)

Фізичний інтелект (PQ) нашого тіла – це ще один вид інтелекту, про який ми всі знаємо, але який часто не беремо до уваги. Лише подумайте про те, що робить ваше тіло без будь-яких усвідомлених зусиль. Воно керує нашими кровоносною, нервовою та іншими життєво важливими системами. Воно постійно стежить за своїм станом, знищуючи відмерлі клітини і борючись за виживання.

#### Рис. 4.4

Людське тіло є дивовижною системою – потрібно близько семи трильйонів клітин з приголомшливою координацією на фізичному і біохімічному рівні лише для того, щоб перегорнути сторінку книжки, кашлянути або повести автомобіль. Коли ви усвідомлюєте, як мало вам потрібно про це замислюватися, це стає ще дивовижнішим. Коли ви востаннє нагадували своєму серцю битися, своїм легеням розширятися і стискатися, а органам травлення виділяти потрібні речовини в потрібний час? Ці й безліч інших, неусвідомлюваних нами, процесів відбуваються кожною миттю нашого життя. Інтелект керує всією системою, головним чином несвідомо.

Док Чілдрі Брюс Краер

Лікарі можуть підтвердити, що тіло зцілює себе самостійно. Медицина просто сприяє зціленню і може усувати перешкоди або створювати їх, діючи всупереч інтелекту тіла.

Яким чином тіло врівноважує і погоджує функціонування мозку, що є утіленням розуму, з роботою серця, яке символічно представляє емоційний інтелект? Наше тіло – це досконалий механізм, що перевершує найпотужніший комп'ютер. Наша здатність діяти відповідно до своїх думок і почуттів, а також досягати бажаного не властива жодній з інших живих істот.

Лабораторні наукові дослідження подвійним сліпим методом наводять дедалі більше доказів тісного зв'язку між тілом (фізичною природою), розумом (мисленням) і серцем (почуттями).

Напис у сільському магазині в Північній Кароліні:

Мозок: Я – найрозумніший орган тіла.

Серце: Хто тобі це сказав?

Емоційний інтелект (EQ)

Емоційний інтелект (EQ) – це самопізнання, самоусвідомлення, соціальна чуйність, емпатія і здатність успішно спілкуватися з іншими людьми. Це відчуття своєчасності й соціальної доцільності, а також сміливість визнавати недоліки, виявляти і поважати розбіжність поглядів. До початку 90-х, коли EQ став предметом палкого зацікавлення, його інколи описували як функцію правої півкулі мозку, відмінну від функцій лівої півкулі. Вважали, що ліва півкуля аналітична і відповідає за лінійне мислення, мову, міркування і логіку, а права півкуля більш творча, відповідає за інтуїцію, відчуття і цілісність. Але важливо цінувати обидві півкулі мозку й усвідомлено практикувати розвиток і застосування їхніх унікальних здібностей. Поєднання розуму і почуттів сприяє розвитку більшої врівноваженості, розсудливості і мудрості.

Інтуїція підкаже мислячому розуму, куди дивитися далі.

Доктор Джонас Солк, винахідник вакцини проти поліомієліту

Існує безліч досліджень, автори яких припускають, що у віддаленій перспективі емоційний інтелект буде важливішим чинником успішного спілкування, взаємин і лідерства, ніж ментальний. Письменник і видатний дослідник EQ Деніел Гоулмен висловився так:

Для досягнення найкращих результатів у будь-якій праці, галузі емоційна компетентність удвічі важливіша за винятково когнітивні здібності. Для успішності на найвищих рівнях, на керівних посадах емоційна компетентність є практично єдиною перевагою.. З огляду на те, що саме емоційна компетентність на дві третини, або навіть більше, відповідає за високу продуктивність праці, статистичні дані підтверджують, що підбір людей, що такі здібності, або використання заходів, спрямованих на розвиток цих здібностей у співробітників, суттєво покращують результативність роботи організації. Наскільки? На простих роботах, як-от оператор верстата або клерк, люди, які увійшли до 1 % працівників з емоційною компетентністю, мали втричі вищу продуктивність (за вартістю їхньої праці). На роботах середньої складності, наприклад продавці-асистенти або механіки, кожна людина з емоційною компетентністю працювала у дванадцять разів продуктивніше (за вартістю їхньої праці).

Теорія емоційного інтелекту порушує плани людей, які пов'язують власні стратегії успіху винятково з ментальним інтелектом. Наприклад, людина може отримати десять із десяти балів за шкалою IQ, але емоційно мати «двійку» і не знати, як зав'язати хороші стосунки з іншими. Такі люди можуть компенсувати цей дефіцит, надто покладаючись на свій інтелект і черпаючи силу з офіційного статусу. Проте, діючи так, вони часто посилюють свої вади, а взаємодіючи з іншими, – ще й вади інших. Тоді вони намагаються інтелектуально раціоналізувати свою поведінку.

Застосування сили призводить до слабкості – в собі, в інших людях і в стосунках.

Розвиток сильного емоційного інтелекту – це одне з найскладніших завдань, з якими стикаються батьки і лідери на всіх рівнях організацій.

Духовний інтелект (SQ)

Четвертий різновид інтелекту – духовний інтелект (SQ). Подібно до емоційного інтелекту, SQ стає дедалі активнішою темою наукових і філософських/психологічних дискусій. Духовний інтелект – це центральний і найфундаментальніший вид інтелекту, оскільки саме він є тим джерелом, яке скеровує три інших види. Він уособлює наш потяг до усвідомлення сенсу буття і зв'язку з безкінечністю.

Річард Волмен, автор книжки «Думати своєю душею» (Thinking with Your Soul), пише про духовне так:

Під духовним я розумію прадавній і невпинний пошук людиною зв'язку з чимось більшим і надійнішим, ніж наше еґо, – з нашими власними душами, одне з одним, зі світом історії і природи, з неподільними віяннями духу, із загадкою життя.

Духовний інтелект також допомагає нам розгледіти справжні принципи, що є частиною нашого сумління, які можна символічно уявити у вигляді компаса. Компас – це чудова метафора для принципів, оскільки він завжди вказує на північ. Наснагою для підтримки високого морального авторитету є незмінне дотримання принципів «істинної півночі».

Дух людини – лампада Господня...

Приповіді 20:27

Поміркуйте над цитатою з книжки Дани Зохар і Єна Маршалла «SQ: Зв'язок із нашим духовним інтелектом»:

На відміну від IQ, яким наділені комп'ютери, і EQ, який є у вищих ссавців, SQ властивий лише людині і є найфундаментальнішим із трьох видів інтелекту. Він пов'язаний із людською потребою сенсу – з питанням, яке посідає чільне місце в думках людей... Саме SQ ми використовуємо, розвиваючи наш потяг до осмислення, бачення і розуміння цінностей. Він дозволяє нам мріяти і боротися. Він лежить в основі того, у що ми віримо, і визначає вплив наших переконань і цінностей на вчинки, які ми здійснюємо. Це те, що, по суті, робить нас людьми.

Семантика і виняткова природа духовного інтелекту

З'явилося безліч досліджень, оглядів і книжок, присвячених інтелекту, особливо протягом останніх двадцяти років. Це тема численних видань і першорядний об'єкт в літературі. Іноді для опису однакових понять використовують різні терміни. Те, що я називаю духовним інтелектом, деякі люди вважають емоційним інтелектом, і навпаки. Я добре розумію ці семантичні проблеми. І знову ж таки, я заохочую вас, своїх читачів, не прив'язуватися до словесних визначень, а безперервно шукати сенс, який вони несуть.

Книжка Говарда Гарднера «Структури розуму» (Frames of Mind), присвячена теорії множинного інтелекту, – це блискуче трактування концепції виокремлених, але дотичних різновидів інтелекту. Я також чимало дізнався з праць Роберта Купера і Деніела Гоулмена про емоційний інтелект. Я чув їхні виступи на різних заходах і знаю, що їхні підходи ґрунтовні й базуються на дослідженнях, а також містять деякі елементи, про які я розповідав у розділі, присвяченому духовному інтелекту.

У деяких книжках автори вирізняють візуальний і вербальний, аналітичний, художній, логічний, творчий економічний та інші види інтелектів. Я ціную внесок цих авторів, однак переконаний, що можна згрупувати всі ці види інтелекту відповідно до чотирьох складових – тіла, розуму, серця і духу, – до чотирьох вимірів життя.

Я ніколи не забуду один випадок, що стався на Гаваях з представниками Організації молодих президентів. Невеличка група президентів корпорацій зібралася на сніданок з провідними дослідниками в галузі менеджменту і лідерства, авторами відомих бестселерів, шанованих та повсюдно цитованих. Під час форуму, де ніхто нікого не цитував і де панувала атмосфера взаємоповаги, один із президентів по-справжньому боязко запитав: «А вам не здається, що, по суті, ви всі намагаєтеся сказати одне й те саме?» Усі без винятку визнали, що це так. У кожного була своя семантика, визначення і часто власне бачення, якого інші не поділяли, проте фундаментальні поняття були однаковими. Вони висловлювали радше засадничі принципи, ніж практичні методи.

У моменти зіткнення з приголомшливою красою емоційне зворушення здатне розчулити навіть найчерствіших і найцинічніших. Тіло переповнюють ендорфіни. Напруга відходить. Енергетичні потоки, внутрішні і зовнішні, з'єднуються. Це не лише тепле й спокійне відчуття, воно також залучає могутність і творчу силу природи і Всесвіту. Творити й усвідомлено працювати під час таких миттєвостей єднання означає тренувати те, що можна назвати нашими духовними м'язами і нашим духовним інтелектом. Що я розумію під духовним? У моєму розумінні це просто вся реальність і вимір, більші за розміром, креативніші, більше наповнені коханням, могутніші, більш візіонерські, мудріші і таємничіші за щоденне матеріалістичне існування людини.

Не існує теологічної системи або віри, яка б наблизилася до цього трактування духовного.

Вільям Блум

Мені й самому доводилося добряче попрацювати, аби уникнути семантичних проблем, тому я завжди прагну відшукати глибинне значення понять. Я щиро переконаний, що в недосяжних нам поки що глибинах існує й інший вимір інтелекту, ще не вивчений. І я покладаюся на силу духовного інтелекту, який скеровує і впорядковує інші види. У цьому сенсі він вивисується над ними.

Коли нарешті напишуть історію світу, а також суспільних інститутів, суспільств, громад, сімей і особистостей, головним стане питання про те, наскільки люди жили у злагоді зі своєю божественною совістю, а не згідно з соціальною свідомістю. Йдеться про вроджену, інтуїтивну мудрість, що міститься в принципах або ж законах природи, які проповідують усі головні релігії і безсмертні філософські вчення світу. Не йтиметься про геополітику, економіку, уряди, війни, соціальну культуру, мистецтво, освіту або церкву. Йтиметься про моральний або духовний вимір – про те, наскільки широко люди і суспільні інститути віддані універсальним, вічним принципам Добра і Зла, – який стане всеосяжною і базовою верховною правлячою силою.

Дозвольте поділитися з вами історією, яка може допомогти усвідомити важливість духовного інтелекту як найбільшій з наших здібностей. На мене справила глибоке враження діяльність Анвара Садата, президента Єгипту, коли він спільно з Джиммі Картером і колишнім прем'єр-міністром Ізраїлю Менахемом Бегіном працював над укладенням Кемп-девідських мирних угод між Ізраїлем і Єгиптом.

Кілька років тому під час поїздки територією Кемп-Девіда на карті для гольфу президент США показав мені місце, де було підписано мирну угоду. Мене це дуже схвилювало. Я почав бачити в Садаті людину, яка знала про існування проміжку між стимулом і реакцією. Ще в молодості, відбуваючи одиночне ув'язнення в камері № 54 Каїрської центральної в'язниці, він збільшив цей проміжок до величезних розмірів. Відчуйте лише глибину цього знання, висловлену в його словах:

Той, хто не здатний змінити саму структуру свого мислення, ніколи не зможе змінити реальність, тому ніколи не зробить жодного поступу.

Перш ніж змінити погляди щодо Ізраїлю, Садат став надзвичайно популярним президентом, глибоко відданим інтересам арабів. Він їздив Єгиптом, виступаючи з політичними промовами, під час яких заявляв, що ніколи не подасть руки жодному ізраїльтянині, доки їхня країна окупує хоч п'ядь арабської землі, і вигукував: «Ніколи! Ніколи! Ніколи!» А величезні натовпи людей кричали йому у відповідь: «Ніколи! Ніколи! Ніколи!»

Ми запросили дружину Садата – мадам Джехан Садат – виступити головним доповідачем на нашому міжнародному симпозиумі. Я мав честь зустрітися з нею за обідом. Я запитав її, яким було їхнє життя з Анваром Садатом, особливо в той час, коли він виявив ініціативу вирушити до кнесету [11 – Кнесет – парламент Ізраїлю, вибори до якого відбуваються за партійними списками. (Прим. пер.)] в Єрусалимі, що зрештою призвело до підписання Кемп-девідських угод.

Вона розповіла, що їй було важко повірити в зміну його переконань, особливо після всього, що він говорив і робив раніше. Ось що вона розповіла.

Стоячи навпроти Садата в житловій частині палацу, вона запитала його:

– Наскільки я розумію, ти збираєшся їхати до Ізраїлю. Це так?

– Так.

- Як ти можеш зробити це після всього того, що говорив?
- Я помилявся, і збираюся вчинити правильно.
- Ти втратиш свій авторитет і підтримку арабського світу.
- Припускаю, що так може статися; але не думаю, що так буде.
- Ти втратиш пост президента в своїй країні.
- Так, це також може статися.
- Ти втратиш своє життя. (І, як ми знаємо, він загинув від кулі екстреміста.)

Він відповів:

- Я не керую своїм життям. Воно не триватиме ані на хвилину довше, ані на хвилину менше, ніж визначено долею.

Вона обійняла його і сказала, що він найкраща людина з-поміж усіх, кого вона знає.

Потім я запитав мадам Садат, що було, коли її чоловік повернувся з Ізраїлю. Вона розповіла, що зазвичай подорож від аеропорту до палацу триває півгодини. Того дня поїздка тривала понад три години. Дороги і вулиці були заповнені сотнями тисяч людей, що радісно вітали Садата, підтримуючи його дії, - тими самими людьми, які тиждень тому пристрасно підтримували абсолютно протилежну позицію. Він вчинив правильно, і вони це знали. Духовний інтелект - це здатність вищого гатунку, ніж інтелект емоційний. Вони визнали, що неможливо думати і жити незалежно у взаємозалежному світі.

Садат підпорядкував своє емо і EQ (соціальну чутливість, співпереживання і соціальні вміння) своєму SQ (совісті), і внаслідок цього мав резонанс у всьому світі. Його духовний інтелект підняв на новий рівень інші види інтелекту, і він став людиною з надзвичайно високим моральним авторитетом.

Цей шлях до здобуття морального авторитету, самореалізації і впливовості здатні пройти не лише великі світові лідери. Потенціал для отримання простого, величезного і спокійного морального авторитету закладений у кожному з нас.

Розвиток чотирьох видів інтелекту/здібностей

Оскільки вищезгадані чотири виміри життя вочевидь перетинаються, неможливо працювати лише над одним із них, не зачіпаючи, прямо або опосередковано, інших. Розвиток і використання цих видів інтелекту поступово сповнить вас спокійною упевненістю, внутрішньою силою і відчуттям захищеності, а також моральною силою і наділить здатністю бути водночас сміливим і розсудливим. Багато в чому ваші зусилля щодо розвитку цих видів інтелекту помножать вашу здатність впливати на інших і надихати їх на пошук власного голосу.

В основі кожного шляхетного життя лежать принципи, які його сформували.

Джордж Г. Лорімер

Я також виявив, що, зробивши чотири прості припущення, ми можемо негайно почати провадити більш збалансоване, повноцінне і визначне життя. Припущення прості – по одному для кожної складової нашої природи, – але обіцяю, що якщо ви будете неухильно їх дотримуватися, то знайдете нове джерело сили і цілісності, з якого зможете черпати, коли найбільше потребуватимете підтримки.

1. Для тіла – припустіть, що ви перенесли інфаркт; тепер живіть відповідно.
2. Для розуму – припустіть, що період найвищого розквіту у вашій професійній діяльності настає через два роки; тепер приготуйтеся відповідним чином.
3. Для серця – припустіть, що все, що ви говорите про інших, вони почують; тепер говоріть відповідно.
4. Для душі – припустіть, що ви щоквартально приходите на індивідуальний прийом до свого Творця; тепер живіть відповідно.

Фільм «Початкова школа А. В. Combs» (A. V. Combs Elementary)

Коли можна почати розвивати моральну і внутрішню сили, що народжуються з чотирьох життєвих вимірів? Я покажу це у фільмі, який ви можете переглянути. Це історія жінки, вона керує школою А. В. Combs у місті Ралі, у Північній Каліфорнії, – спеціалізованою школою, місцем якої є виховання громадських лідерів. У фільмі ви побачите її в період розквіту, хоча припускаю, що в майбутньому таких моментів буде ще чимало.

Але, перш ніж дивитися фільм, дозвольте поставити вам одне запитання: «Коли найкраще починати програмувати себе на знаходження свого голосу? Коли в житті настає найкращий час відкрити культурний пласт, програму, щоб опинитися в повній гармонії з нашими вродженими дарами?» Гадаю, ми всі погодимося, що найкраще розпочинати це в дитинстві – у родині. Але якщо в родині панувала несприятлива атмосфера і людину змалку запрограмовано на віктимність, неповноцінність, оплутано раковими метастазами конкуренції, скарг, суперечок, порівнянь і критики, чи може сімейна атмосфера відбитися на навчанні? Чи можуть вчителі або адміністратор школи стати сурогатними батьками і, ймовірно, компенсувати той період дисфункціональності рідної домівки, коли діти були ще дуже маленькі, вразливі, невинні і нетравмовані?

Наукові докази – переважно у сфері неврології, що стосуються основ нашої біології і розвитку мозку, – свідчать про те, що дитина «запрограмована на зв'язок». Ми запрограмовані на зв'язок з іншими людьми, на моральне і духовне осмислення й на відкритість до надзвичайного. Задоволення цих базових потреб зв'язку необхідне для здоров'я і процвітання людини.

Доповідь комісії з питань неблагополучних дітей (Християнська асоціація молоді США, Медична школа Дартмута, Інститут американських цінностей)

Ще краще, якщо школа і дім стануть для вас партнерами, – у такому разі дитина зусібіч отримуватиме постійну підтримку і сприяння. Чи можете ви уявити собі результат такого програмного й апаратного забезпечення, застосованого протягом тих перших кількох років дитинства, – яких людей вдасться виховати і які досягнення будуть їм під силу, зважаючи на їхні силу характеру і вміння?

Якість зйомки доволі низька, фільм, який ви побачите, більше нагадує домашнє відео, аніж професійно зняту стрічку. У ньому йдеться про партнерство школи і родин учнів, ініціатором якого значною мірою стала директор школи місіс Томас Саммерс.

Місіс Саммерс зуміла побачити, як можна впровадити в початковій школі (де навчаються діти від п'яти до десяти років) принципи освіти, що спираються на характер, і як залучити до підготовки адміністративний персонал, викладачів і членів родини. Як навчальний план вона обрала «Сім звичок надзвичайно ефективних людей».

Якщо чесно, цей фільм мене трохи збентежив і я вагався, чи ділитися ним, тому що в ньому говорять про звички «Кові». Отож, коли я відвідав школу, то наполог, що описані мною звички, – це лише універсальні, вічні принципи, властиві людству, які я лише організував у дієву, послідовну систему мислення. Я процитував Томаса Еліота, який сказав: «Ми ніколи не повинні зупиняти дослідження. Наприкінці всіх наших експериментів ми прибудемо туди, де почали, і пізнаємо це місце як уперше».

У цьому відео ви побачите, як шкільний комітет, що складається з маленьких дітей, проводить урочистість і виступає з промовами. Ви не побачите їхніх рідних, але вони в залі. Ви почуєте дитячий плач, отже відчуватимете присутність глядачів. У цій школі виникло справжнє партнерство і принципи відповідальності, цілеспрямованості, цілісності, безпрограшності, пріоритетності усвідомлення, взаємодії й повного використання потенціалу стали інтегрованою частиною навчання.

Чимало людей відчувають, що між академічною успішністю і характером насправді немає зв'язку; багатьом людям також здається, що не існує жодного зв'язку між вивченням предметів і принципами. Однак повна концепція, покладена в основу знаходження свого голосу і спонукання інших віднайти свій голос, – це концепція взаємодії. Йдеться про інтеграцію нашого інтелекту і здібностей, які вивільняють людський потенціал. Я відверто запитав директорку: як вплинуло на успішність навчання, вкорінене у дотриманні принципів. Вона сказала, що вплив був неймовірний. Я запитав, чи в неї є якась статистика. Вона відповіла: «Так. Вісімнадцять місяців тому 67 % наших учнів отримували задовільні або добрі результати стандартизованих тестів, зараз 94 % наших учнів демонструють такі результати». Лише замисліться, наскільки неймовірне те, що вона сказала, – ті самі родини, ті самі умови, та сама навчальна програма і навчальні посібники, та сама школа – лише одна відмінність: у навчання і в житті студентів з'явилися принципи. Лише за вісімнадцять місяців!

Розповідайте про те, як впливають на розвиток таланту свобода вибору і програми, основані на принципах! Як чудово було, якби вони усталилися в домівках і в школах усього світу, де навчається молодь, яка є майбутнім цього світу! Ось відповідь на дилему, висловлену автором, засновником і в минулому виконавчим директором Visa International Ді Гоком: «Проблема



полягає не в тому, як почати думати по-новому, але в тому, як позбутися старих думок».

І ще декілька слів, перш ніж ви почнете дивитися фільм. Обговорюючи «Стіну дивовиж», вони попросили мене допомогти пояснити це дещо туманне і складне для сприйняття зображення, адже ця стіна складається з 560 керамічних панелей, розмальованих дітьми й змонтованих в єдину прекрасну емблему. У центрі панно чотири складових натури, яким відповідають чотири потреби – жити, кохати, вчитися і залишити по собі спадок. Цей фільм не знімали за сценарієм – усе в ньому справжнє, спонтанне і відбулося насправді, як ви самі побачите. Це школа п'ятдесяти семи різних національностей. Коли я приїхав туди, чимало дітей вбралися у свої національні костюми і тримали в руках прапорці. Я ще ніколи не бачив такого розмаїття в одному місці, який можна було б порівняти з побаченим.

Школа А. В. Combs отримала численні нагороди, серед яких:

- Національна нагорода «Блакитна стрічка» за результативність (від управління освіти США).
- Перша нагорода серед спеціалізованих шкіл країни, тричі поспіль (найвища нагорода організації державних спеціалізованих шкіл Америки). Школа входила до п'ятірки найкращих спеціалізованих закладів навчання (з-поміж тисяч) у США за показниками академічної успішності, завдяки 98 % учнів, успішність яких була вища від середньої.
- Відзнака шкільного департаменту Північної Кароліни (за академічні досягнення).
- Нагорода губернатора Північної Кароліни (за лідерство і новітні методи освіти).
- Перше місце серед шкіл, що сприяють розвитку особистості.
- Презентативна школа на конференції шкільних моделей, 2004.
- Фіналіст конкурсу «Нагорода XXI століття» за досконалу організацію освіти, 2004.

А тепер отримайте задоволення від перегляду фільму, зайшовши на сторінку [www.The8thHabit.com/offerss](http://www.The8thHabit.com/offerss) і обравши його в меню фільмів.

Запитання-відповідь

З: Ми є продуктом природи (наші гени) чи виховання (навчання і життєве середовище)?

В: У самому запитанні криється неправильне зіставлення. Воно ґрунтується на помилковій парадигмі або ж «карті» людської природи, на концепції детермінізму [12 – Детермінізм – концепція, згідно з якою дії людей визначаються й обмежуються спадковістю і попередніми подіями їхнього життя. У психології – закономірна й необхідна залежність психічних явищ від факторів, що їх породжують. Включає причинність як сукупність обставин, що передують у часі наслідкам і спричиняють їх. (Прим. ред.)]. Ми не є ні продуктом природи, ні виховання; ми – результат вибору, оскільки між стимулом і реакцією завжди існує проміжок. Якщо ми мудро використовуємо своє право вибору на основі принципів, проміжок

збільшується. Маленькі діти і люди з порушенням інтелекту можуть не мати цього проміжку, проте у переважній більшості дорослих він є. Детермінізм глибоко укорінився в сучасну культуру і підживлюється почуттям страху відповідальності, адже, якщо у мене є вибір, я сам відповідальний за те, що зі мною відбувається. Доки людина чесно не зізнається: «Я такий, який є» і «Я там, де є, оскільки сам вирішив бути тут», вона не зможе сказати переконливо: «Я обираю інший шлях».

З: Лідерами народжуються чи стають ними під впливом довколишніх обставин і виховання?

В: Знову ж таки, це питання опирається на хибне зіставлення, спотворену парадигму детермінізму. Завдяки проміжку між стимулом і реакцією люди мають можливість вибору; тому лідерами не народжуються і не стають – ані під впливом оточення, ані під впливом виховання. Лідери створюють себе самостійно, вибираючи свою реакцію, і якщо вони опираються на принципи і виховують у собі дисципліну, їхня свобода вибору збільшується. У книжці «Молоді розумники і дідугани: як епоха, цінності і визначні моменти формують лідерів» (Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders) Воррен Дж. Беннінс і Роберт Дж. Томас доводять, що лідерами не народжуються, а стають. Основна ідея полягає в тому, що завдяки певному глибокому трансформативному досвіду, люди зважуються на певний вибір, що допомагає їм стати лідерами. Доктор Ноел Тічі [13 – Ноел Тічі – професор менеджменту Мічиганського університету і консультант численних бізнес-лідерів. (Прим. ред.)] також, по суті, заявляє, що лідерами не народжуються – лідерами вчаться бути. Крім того, йдеться про те, що люди обирають навчання і використовують отримані знання. В обох випадках автори говорять, що насправді лідерами не народжуються і не стають, лідери створюють себе самостійно: лідерство – це функція вибору.

З: Чи потрібно розвивати всі чотири види здібностей або інтелекту?

В: Так, оскільки ви не зможете по-справжньому розвинути лише один із них до зрілого, стійкого рівня, не працюючи над всіма чотирма. Саме це й означає цілісність – побудову всього нашого життя на основі принципів. Наша здатність створювати й отримувати задоволення залежить, зрештою, від нашого характеру, нашої цілісності. Потрібно постійно докладати зусиль, аби розвинути фізичні, емоційно-соціальні і духовні «м'язові тканини», виходячи із зони комфорту і виконуючи вправи, які пошкоджують цю тканину (біль); згодом, після необхідного відпочинку і розслаблення, ця тканина відновлюється, збільшується і зміцнюється. Прочитайте про це в книзі Джима Лоера і Тоні Шварца «Переваги повної відданості» (The Power of Full Engagement).

З: А як щодо пенсії?

В: Звільняйтеся з роботи, але ніколи не відмовляйтеся від вагомих проєктів. Якщо ви хочете прожити довге життя, вам необхідний позитивний стрес, тобто глибоке відчуття значущості вашого внеску в корисні проєкти і справи, зокрема ті, що стосуються різних поколінь вашої родини. Якщо ви хочете швидко померти, грайте на пенсії в гольф, ходіть на риболовлю і вештайтеся довкола, ковтаючи приписані вам пігулки і зрідка зустрічаючись з онуками. Хочете доказів? Прочитайте книжку «Стрес без дистресу» (Stress Without Distress) Ганса Сельє.

## Розділ 5

Виразіть свій голос – бачення, дисципліна, пристрасть і совість

Найсильніший той, хто має силу керувати собою.

Луцій Анней Сенека

Вивчаючи життєписи усіх видатних діячів, тих, хто найбільше вплинув на людство, тих, хто зробив істотний внесок до певної галузі, тих, хто просто став призвідником певних змін, – можна виявити тенденцію. Завдяки їхнім наполегливим зусиллям і внутрішній боротьбі вони значно розвинули свої види інтелекту або здібності.

Найвищі прояви цих чотирьох видів інтелекту: для ментального – бачення; для фізичного – дисципліна; для емоційного – пристрасть; для духовного – совість. Це також найважливіші засоби вираження нашого голосу.

Бачення – це уявний образ можливостей людей, проєктів, справ і підприємств. Бачення виникає, коли наш розум поєднує потреби з можливостями. Як сказав якимось Вільям Блейк: «Те, що зараз довели, колись тільки уявляли». Якщо в людей немає бачення, якщо вони нехтують розвитком творчих здібностей, вони піддаються тенденції до віктимності, що притаманна нецілісній особистості (нижня дорога на рис. 5.1).

Рис. 5.1

Дисципліна необхідна для втілення бачення в реальність. Вона допомагає долати складні, прагматичні жорстокі прояви реальності і здійснювати дії, без яких неможливо досягти бажаного. Дисципліна виникає завдяки об'єднанню бачення з прихильністю певній ідеї. Протилежністю дисципліни і прихильності є потурання бажанням – принесення в жертву найголовнішого в житті заради насолоди або миттєвого задоволення.

Той, хто бажає керувати іншими, насамперед повинен навчитися володіти собою.

Філіп Мессінджер

Пристрасть – це запал, бажання, сила переконання і наснага, що за наявності дисципліни допомагає досягнути бачення. Пристрасть виникає, коли потреба перетинається з унікальним талантом людини. Якщо комусь бракує пристрасті, яка постає з пошуку і використання голосу для служіння високій меті, ця прогалина заповнюється невпевненістю і пустопорожнім базіканням тисяч голосів, що утворюють так зване соціальне дзеркало.

Рис. 5.2

В особистих і ділових взаєминах складовою пристрасті є співчуття.

Совість – це внутрішнє моральне відчуття того, що добре, а що погано, і це те, що допомагає нам знайти сенс і зробити свій внесок у важливу справу. Це рушій бачення, дисципліни і пристрасті. Совість протистоїть життю, в якому домінує ego.

Усе, що нищить вашу розсудливість, знечулює совість, затьмарює відчуття Бога, зменшує привабливість духовного, все, що збільшує владу тіла над розумом, – це для вас гріх, яким би безневинним він не здавався сам по собі.

Сусана Веслі (мати Джона Веслі)

Ці чотири слова – бачення, дисципліна, пристрасть і совість – по суті, втілюють чимало інших характеристик, які використовують для опису рис, властивих, на нашу думку, вельми впливовим людям, незалежно від того, відомі вони чи ні.

У більшості випадків розбіжність у словах, які ми вживаємо для опису людей, якими захоплюємося, – удома, в суспільстві, бізнесі або уряді – лише питання семантики.

На рис. 5.3 чимало цих характеристик наведено в підводній частині айсбергів, що символізують бачення, дисципліну, пристрасть і совість.

Найкращі лідери діють у чотирьох вимірах: бачення, реальність, мораль і сміливість. Ці чотири види інтелекту, чотири форми сприйняття, мови комунікації, необхідні для досягнення помітних, стійких результатів.

Далекоглядний лідер мислить широко, міркує по-новому, думає наперед і, що найголовніше, підтримує зв'язок із глибинною структурою людської свідомості і творчого потенціалу.

Ви повинні встановити контроль над шаблонами, якими керується ваш розум: над вашим світоглядом, вашими переконаннями щодо того, на що ви заслуговуєте і що можливо. Це сфера фундаментальних змін, сили й енергії – і це справжня сміливість!

Пітер Кестенбаум, філософ менеджменту

Бачення, дисципліна і пристрасть правлять світом

Будь-яка людина, яка відчутно впливає на інших в організації або в суспільстві, будь-які батьки, чий вплив поширюється на представників різних поколінь, кожен, хто досягнув змін на краще або на гірше, володіє трьома рисами: баченням, дисципліною і пристрастю. Я припускаю, що ці властивості правлять світом з моменту його виникнення. Вони визначають дієве лідерство.

Рис. 5.3

Згадаймо лише кількох видатних лідерів сучасної історії.

Джордж Вашингтон мав бачення того, як побудувати нову націю, об'єднану і вільну від іноземного втручання. Він дисципліновано вивчав, як зібрати, забезпечити революційну армію і запобігти дезертирству. Розгніваний дискримінаційним ставленням до колоніальних військовослужбовців, британською земельною політикою та обмеженнями на розширення Сполучених Штатів, Вашингтон почав пристрастно боротися за свободу.

Флоренс Найтінгейл, засновниця сучасного медичного догляду, все своє свідоме життя працювала над вдосконаленням якості медичного догляду у військових госпіталях. Її бачення й ентузіазм здолали властиву їй замкнутість.

Мохандас К. Ганді відіграв важливу роль у формуванні Індії як незалежної держави, хоча ніколи не обирався на офіційні посади і не мав їх. У нього не було формальної посади, яка дозволяла б керувати людьми. Але завдяки моральному авторитету Ганді постали такі міцні соціальні й культурні норми, що це, зрештою, сформувало політичну волю. Він жив, послугуючись універсальним розумінням совісті, прийнятої людьми, міжнародними співтовариствами і самими британцями.

Маргарет Тетчер стала першою жінкою-лідером однієї з найбільших промислових держав. Вона тричі обіймала посаду прем'єр-міністра Великобританії – це найбільший безперервний термін прем'єрства у XX столітті. Хоча в неї було чимало критиків, вона пристрастно переконувала людей визнати дисципліну особистої відповідальності й покладатися на власні сили, а також активно підтримувала розвиток вільного підприємництва в країні. Протягом своєї політичної діяльності вона допомогла Великобританії вийти зі стану економічного спаду.

Бути сильною – це наче бути леді; якщо вам доводиться переконувати в цьому людей, це означає, що ви такою не є.

Маргарет Тетчер

Нельсон Мандела, колишній президент Південно-Африканської Республіки, майже двадцять сім років провів у тюрмі за те, що боровся проти режиму апартеїду. Манделу надихала радше його мрія, ніж пам'ять. Він зміг

уявити світ, що виходив далеко за межі його власного досвіду і спогадів, в яких були лише в'язниця, несправедливість, міжплеменні конфлікти і роз'єднаність. У глибині душі він вірив у цінність кожного громадянина Південної Африки.

Мати Тереза присвятила себе, широко, беззастережно і за власним бажанням служінню вбогим. Вона заповіла властиве їй строге дотримання обітниць бідності, душевної чистоти і послуху членам заснованої нею організації, яка розвивається і міцніє навіть після смерті матері Терези.

Плід тиші – МОЛИТВА. Плід молитви – ВІРА. Плід віри – ЛЮБОВ. Плід любові – СЛУЖІННЯ. Плід служіння – МИР.

Мати Тереза

Ви пам'ятаєте, я згадував про те, що кожен, хто по-справжньому причетний до змін у світі на краще або на гірше, має три риси: бачення, дисципліну і пристрасть. Тепер поміркуймо про ще одного лідера, який мав усі три риси, проте досягнув результатів, які шокують. Адольф Гітлер з ентузіазмом розповідав про своє бачення тисячолітнього царства Третього рейху і виняткову арійську расу. Він створив один із найдисциплінованіших воєнно-промислових механізмів, будь-коли відомих людству. І він виявив блискучий емоційний інтелект у своїх палких промовах, навіюючи масам майже фанатичну відданість і страх, які він скеровував на розпалювання ненависті і руйнування.

Існує, однак, величезна різниця між дієвим лідерством і визнаним лідерством; кожен із названих вище лідерів щось започаткував і зробив у свою справу внесок, вагомий донині, за винятком одного – останнього.

Щойно я отримаю справжню владу, моїм першочерговим завданням стане винищення євреїв.

Адольф Гітлер

Коли рушієм бачення, дисципліни і пристрасті є совість, лідерство стає визнаним і змінює світ на краще. Іншими словами, моральний авторитет перетворюється на формальний авторитет. Якщо совість не є рушієм бачення, дисципліни і пристрасті, то ані саме лідерство, ані створені ним інститути не стануть тривалими. Іншими словами, без морального авторитету формальний авторитет зазнає поразки.

Вислів «на краще» означає «підйом», а також «тривалість». У Гітлера було бачення, дисципліна і пристрасть, проте їхнім рушієм було ego. Відсутність совісті призвела до поразки. Бачення, дисципліна і пристрасть Ганді підпорядковувалися совісті, тому він став слугою загальної справи і народу. До того ж, він мав лише моральний авторитет, жодного формального авторитету, але став батьком і засновником другої за величиною держави світу.

Коли бачення, дисципліна і пристрасть властиві формальному авторитету, в якого відсутня совість або моральний авторитет, це також змінює світ, але не на краще, а на гірше. Замість підйому, це призводить до руйнування; замість того щоб тривати, ці зміни зрештою згасають.

Розгляньмо детальніше кожен з цих чотирьох властивостей: бачення, дисципліну, пристрасть і совість.

## Бачення

Бачення – це образ майбутнього. Бачення формується уявою. Усі речі створюються двічі: спочатку подумки, а потім фізично. Перше творіння – бачення – це початок процесу створення себе заново людиною чи організацією. Цей процес представляє бажання, мрії, надії, цілі і плани. Проте ці мрії або образи – не просто фантазії. Це реальність, яка поки що не набула матеріальної форми, наче креслення ще не побудованого будинку або музичні ноти в партитурі, які чекають на виконання.

Більшість із нас не уявляють або не усвідомлюють свого потенціалу. Вільям Джеймс сказав: «Більшість людей живе у вельми обмеженому колі свого потенційного буття. У всіх нас є запаси енергії і таланту, уявити які ми не можемо навіть у мріях».

Кожен із нас має незмірну силу і здатність переінакшити своє життя. У наведеній нижче історії ви дізнаєтеся, як убита горем жінка змогла сформувати нове бачення свого життя.

«Мені було сорок шість років, коли в мого чоловіка Гордона виявили рак. Без вагань, я завчасно вийшла на пенсію, аби бути з ним. Хоча його смерть за вісімнадцять місяців не стала для мене несподіванкою, мене охопило горе. Я тужила за нашими нездійсненими мріями. Мені було лише сорок вісім, і я не бачила сенсу жити.

Мою скорботу пронизувало лише одне запитання: „Чому Бог забрав Гордона, а не мене?“ Мені здавалося, що Гордон міг дати світу набагато більше, ніж я. Безмежно виснажена фізично, розумово і морально, я намагалася знайти новий сенс життя.

Мене захопила думка про те, що все створюється двічі: спочатку в думці, а потім на фізичному рівні. Я мусила замислитися над тим, якими талантами володію. Тест оцінки здібностей показав мої найсильніші сторони. Аби відновити рівновагу в житті, я зосередилася на чотирьох складових своєї особистості. Я усвідомила, що на інтелектуальному рівні мені подобається викладати; на духовному і соціальному рівнях я хотіла б підтримувати міжрасову згоду, яку нам вдалося створити у нашому шлюбі; і я знала, що на емоційному рівні мені було необхідно обдаровувати людей любов'ю. Моя мама за життя доглядала смертельно хворих дітей у лікарні. Я хотіла втішати інших, як вона, і продовжити її справу, даруючи безмежну любов.

Я боялася, що в мене нічого не вийде, але сказала собі, що потрібно спробувати різні речі, наче приміряючи капелюшки. Якщо мені не сподобається викладати, то після закінчення семестру я зможу піти. Я почала з аспірантури, аби мати можливість викладати в коледжі. Вчитися в аспірантурі нелегко, а в сорок вісім це по-справжньому важко! Я так звикла віддавати всі документи секретарці на друк, що цілий семестр пішов на те, аби навчитися друкувати свої матеріали. Вимкнення телевізора і відмова від кабельного декодера стало для мене героїчним вчинком.

Я закінчила аспірантуру і почала викладати в коледжі для афроамериканців в місті Літл-Рок, штат Арканзас. Губернатор призначив мене членом Комісії імені Мартіна Лютера Кінга, в якій я займаюся питаннями покращення міжрасових відносин. Я доглядаю немовлят, народжених наркоманками, і

дітей, хворих на СНІД, підключених до системи штучної вентиляції легенів, скільки б їм не довелося прожити. Я знаю, що втішаю інших, і на душі мені стає спокійно.

Зараз мое життя в нормі. Я відчуваю, що Гордон усміхається мені. Перш ніж померти, він постійно повторював, що хотів, аби мое життя було сповнене сміхом, щасливими спогадами і приємними подіями. Чи могла я змарнувати своє життя після такого заклику до моєї совісті? Думаю, ні. Я зобов'язана прожити своє життя з максимальною користю для людей, яких люблю понад усе, – і неважливо, тут вони чи на небесах».

Альберт Ейнштейн сказав: «Уява значно важливіша за знання». Спогади – це минуле. Вони кінченні. Бачення – це майбутнє. Воно безконечне. Бачення важливіше за історію, значиміше за багаж досвіду, цінніше за емоційні шрами минулого.

Коли хтось запитав Ейнштейна, про що він хотів би дізнатися в Бога, якби йому трапилася така нагода, він відповів: «З чого почався Всесвіт? Тому що все після цього – лише математика». Але, трохи поміркуювавши, він змінив думку. Він сказав: «Краще б я запитав, навіщо був створений Усесвіт. Тому що тоді я б зрозумів сенс свого життя».

Можливо, найважливіше бачення – це навчитися розуміти своє призначення, свою долю, значення своєї унікальної місії і роль у житті, мету і сенс життя. Розмірковуючи про своє бачення, насамперед запитайте себе, чи узгоджується це бачення з вашим голосом, вашою енергією й унікальними здібностями. Чи допомагає воно знайти особисте покликання, знайти справу, гідну посвяти? Отримання подібного уявлення вимагає глибоких особистих роздумів, постановки серйозних питань і передбачення.

Письменник, кінорежисер і всесвітньо відомий оповідач сер Лоренс ван дер Пост говорив: «Без бачення ми всі страждаємо через брак вихідних даних. Насправді ми короткозоро дивимося на життя, крізь призму власної особистості, свій власний світ. Бачення допомагає нам вийти за межі автобіографії, свого минулого і підійнятися вище над нашими спогадами. Це особливо корисно для людських взаємин, оскільки дозволяє нам великодушно ставитися до інших».

Коли ми говоримо про бачення, важливо мати на увазі не лише бачення того, що можливо «десь і колись», але й того, що ми бачимо в інших людях, їхній прихований потенціал. Бачення – це дещо більше, ніж проста послідовність дій, виконання певного завдання, досягнення будь-чого; тут ідеться про формування і поширення нашого світогляду на людей, проголошення переконань, віру в людей і допомогу їм у розпізнаванні й реалізації їхнього потенціалу, – допомогу в пошуку ними свого голосу.

У багатьох східних культурах люди вітають одне одного, склавши долоні біля грудей у вигляді перевернутої букви V і вклоняючись. Роблячи так, вони говорять: «Я вітаю велич, що міститься у вас» або «Я вітаю божественне у вас». Я знаю одну жінку, яка, знайомлячись із ким-небудь, завжди промовляє вголос або подумки: «Я люблю вас. Як вас звати?» Дивлячись на людей крізь призму їхнього потенціалу і найкращих учинків, а не буденної поведінки чи слабкостей, ми генеруємо позитивну енергію, яка витікає з нас і передається іншим. Така позитивна дія є також одним зі шляхів до відновлення зіпсованих взаємин. Це також ключ до успішного батьківства.

Ти підсадиш мене, я підсаджу тебе, і ми разом підніматимемося.



## Квакерська приказка

Сприйняття людей, безвідносно до їхньої поведінки, є джерелом великої сили, оскільки, вчинивши так, ми підтверджуємо їхню фундаментальну, безумовну цінність. Коли ми відчуваємо і визнаємо потенціал інших людей, ми наче тримаємо перед ними дзеркало, що показує лише найкраще в них. Подібне позитивне бачення не лише дозволяє людям ставати якнайкращими, але й звільняє нас від реакції на небажану поведінку. Коли поведінка людини є значно нижчою за її потенціал, наше позитивне ставлення і слова промовляють: «Це не схоже на вас».

Пригадую, як під час однієї закордонної поїздки багато років тому мене познайомили з молодиком років вісімнадцяти. Він пройшов через чималі випробування, зокрема наркотичну й алкогольну залежність. Хоча він і намагався змінити своє життя, після спілкування віч-на-віч я зробив висновок, що він не може знайти правильний шлях у житті і сумнівається в собі. Я також звернув увагу на те, що він був особливим чоловіком, сповненим величі і справжнього потенціалу. Його обличчя і душа випромінювали ці якості. Перш ніж розпрощатися, я поглянув йому в очі і сказав, що він стане надзвичайно впливовою людиною в світі у майбутньому і що в нього є неабиякі таланти і потенціал.

Через двадцять років по тому він став одним із найкомпетентніших людей, яких я будь-коли знав. У нього чудова сім'я, і він по-справжньому реалізував себе як фахівець. Нещодавно його зустрів мій друг. Під час спілкування цей чоловік несподівано пригадав описаний мною випадок. Він сказав моему товаришу: «Ви собі навіть не уявляєте, як ця одна година вплинула на моє життя. Мені сказали, що в мене є потенціал, більший, ніж я можу уявити. Ця думка залишалася зі мною. І саме вона привела до усіх змін у моєму житті».

Розвивати звичку підтримувати людей, постійно і широко говорити їм про віру в них – особливо коли йдеться про підлітків, що переживають другу особистісну кризу, – украй важливо. Ця відносно невеличка інвестиція здатна принести несподівані, неймовірні результати. Знову ж таки, пам'ятайте про те, який приголомшливий ефект справляє на нас те, коли хтось висловлює свою віру в нас (наш потенціал), коли ми зневіряємося в собі (наша історія).

## Дисципліна

Дисципліна така ж важлива, як і бачення, хоча й стоїть другою в переліку. Дисципліна відображає другий етап творіння. Це виконання, реалізація, жертви, на які доводиться йти, аби зробити все для втілення свого бачення. Дисципліна – це втілення сили волі. Пітер Друкер якось зазначив, що перший обов'язок менеджера – визначити реальність.

Коли уранішня бадьорість змінюється полуденною втомою, коли м'язи ніг тремтять від напруги, підйом здається нескінченним і раптово нічого не йде так, як ви запланували, – саме тоді ви не повинні вагатися.

Даг Гаммаршельд

Дисципліна визначає реальність і приймає її; це готовність до повного занурення у дійсність замість заперечення її. Вона визнає вперту й сувору правду про стан речей.

Лідерство – це вміння втілювати бачення в реальність.

Воррен Бенніс

Без бачення і відчуття надії сприйняття реальності може виявитися гнітючим або ж бентежним. Щастя інколи визначають як здатність підпорядкувати миттєві бажання тому, чого ви прагнете у підсумку. Ця особиста жертва, процес підпорядкування миттєвого задоволення величнішим, далекосяжним цілям – саме те, у чому полягає дисципліна.

Більшість людей ототожнюють дисципліну з відсутністю свободи: «Обов'язок убиває спонтанність»; «Немає свободи в тому, що я „щось мушу“»; «Хочу робити те, чого мені хочеться. Це свобода, а не обов'язок».

Насправді правда в іншому. Лише дисципліновані люди по-справжньому вільні. Недисципліновані люди – раби своїх настроїв, потреб і пристрастей.

Чи вмiєте ви грати на фортепіано? Я не вмiю. Я можу грати на цьому інструменті. Але я ніколи не обтяжував себе дисципліною. Я волів радше бавитися з друзями, аніж займатися, як того хотіли мої батьки і вчитель музики. Не думаю, що я будь-коли бачив себе піаністом. Я ніколи не уявляв собі, що може означати така свобода творити чудове мистецтво, яка могла б виявитися дуже цінною для мене та інших людей у моєму житті.

А як щодо свободи пробачати і просити пробачення? Як щодо свободи любити беззастережно, бути світлом, а не суддею, прикладом, а не критиком? Подумайте про дисципліну, яка для цього необхідна. Дисципліна виникає внаслідок відданості людині або справі.

Великий педагог Горас Манн якось сказав: «Марно говорить про щастя той, хто ніколи не підпорядковував свої імпульси принципам».

Людина, яка ніколи не жертвувала сьогоднішнім заради майбутніх благ або особистим заради загального, може говорити про щастя лише так, як сліпий говорить про колір».

Пам'ятаю внутрішню боротьбу, яку я, п'ятдесятирічний університетський професор, переживав, коли вирішив залишити свій університетський притулок і комфортне викладання, щоб почати власну справу. Якби не бачення більшого блага, яке ми здатні принести, ми б ніколи не змогли виявити дисципліну, необхідну для того, щоб піти на жертви і почати у всьому собі відмовляти заради відкриття нового підприємства, беручи другу іпотечну позику і поринаючи в борги. У нас навіть з'явилася жартівлива приказка: «Щастя – це плюсовий потік готівкових коштів», і ми кілька років відчайдушно борсалися, аби щомісяця знаходити гроші на зарплату. Ми б ніколи не пережили того важкого періоду, якби не мали бачення того, що може бути, і дисципліни, аби протриматися.

Я щиро впевнений в тому, що дисципліна – це риса, властива всім успішним людям. Я захоплюся працею очільника страхової компанії Prudential Insurance Company of America Альберта І. Н. Грея, який присвятив своє життя спробам знайти спільний знаменник успіху. Зрештою, він зробив простий, але вичерпний висновок, що, хоча працьовитість, успіх і талант до нав'язування взаємин з іншими людьми дуже важливі, успішна людина

«виробляє звичку робити те, що не подобається робити невдахам». Успішним людям також не подобається це робити, але вони підпорядковують своє небажання силі своєї цілеспрямованості.

Люди, яким бракує дисципліни і які не здатні на таке підпорядкування і пожертви, просто граються в роботу. У певному сенсі кожен їхній робочий день нагадує тривалий бал-маскарад. Вони марнують цілісний день, напускаючи туману, пишучи електронні листи з детальним описом того, над чим працюють, оповідаючи по телефону про стан проектів і проводячи тривалі наради, на яких обговорюють, як треба діяти. Загалом, люди, які марнують свій час на відмовки, – це особи, яким бракує зосередженості і дисципліни. Невдачі неминучі; нещастя – це вибір. Причини є завжди, але виправдань немає.

### Пристрасть

Пристрасть народжується в серці і проявляється як оптимізм, збудження, емоційний зв'язок, рішучість. Вона підживлює неослабну енергію. Ентузіазм радше глибоко пов'язаний із правом вибору, аніж із зовнішніми обставинами. Ентузіасти вірять у те, що найкращий спосіб передбачити майбутнє – створити його. По суті, ентузіазм перетворюється на моральний імператив, який робить людину частиною рішення, замість того аби бути частиною проблемного відчуття повної безнадії й безпорадності.

Арістотель казав: «Твоє покликання знаходиться на перетині особистих талантів і потреб світу». Ми можемо сказати так: «Там само знаходиться твій ентузіазм, твій голос», – те, що підживлює енергію життя і спонукає діяти. Це паливо для бачення і дисципліни. Ентузіазм підтримує нас, коли всі навколо радять нам зупинитися. Один лікар запитав свого пацієнта, скільки годин на тиждень він працює, і чоловік відповів: «Не знаю. А скільки годин на тиждень ви дихаєте?» Якщо життя, робота, розваги і любов обертаються довкола однієї і тієї ж осі, у вас є пристрасть!

Ключ до життєвої пристрасті полягає в тому, аби знайти свої унікальні таланти, свою особливу роль і призначення у цьому світі. Необхідно насамперед пізнати себе, а вже потім вирішувати, якою роботою ви хочете займатися. Старогрецька філософія «Пізнай себе, контролюй себе, віддай себе» є надзвичайно послідовною і мудрою. Талант, місію або роль людини в житті зазвичай потрібно радше розпізнати, ніж сформулювати. Письменник, кінематографіст і всесвітньовідомий оповідач сер Лоренс ван дер Пост писав:

Ми повинні зазирнути всередину себе, глянути в ту емність, що є нашою душею; зазирнути і прислухатися до неї. Доки ви не врахували, що дримає всередині вас, іншими словами – доки ви не відчинили двері, почувши стук у темряві, – ви не зможете вчасно піднести ту мить, у якій ми ув'язнені, на той рівень, де відбувається великий акт творіння.

Найбільший внесок роблять люди, які, хоч і налякані стуком у двері, все одно відгукуються на нього. Сміливість – це квінтесенція пристрасті і це, як колись сказав Гарольд В. Лі, «якість будь-якої чесноти у мить найбільшого випробування».

Існує помилкове припущення, що вміння людини – це її таланти. Проте вміння не є талантами. Однак, з іншого боку, для талантів потрібні вміння. Люди можуть володіти вміннями і знаннями в галузях інших, ніж ті, де виявляються їхні таланти. Якщо вони виконують працю, яка вимагає вмінь, а не їхніх талантів, організація ніколи не задіє вповні їхню пристрасність або голос. Вони виконуватимуть лише потрібні дії, але через це здаватиметься, що їм необхідні зовнішній контроль і мотивація.

Якщо ви зможете найняти людей, чий ентузіазм збігатиметься з їхньою роботою, їх узагалі не потрібно буде контролювати. Вони керуватимуть собою краще, ніж будь-хто інший. Їхнє натхнення йтиме зсередини, а не ззовні. Їхня мотивація буде внутрішня, а не зовнішня. Просто пригадайте випадки, коли ви горіли ентузіазмом щодо якогось проекту, який так захоплював і поглинав вас, що ви не були здатні думати про щось інше. Хіба потрібно було керувати вами або контролювати вас? Звісно ні; сама думка про те, що вам казатимуть, коли і як щось робити, була б образливою.

Якщо ви зможете присвятити себе роботі, яка поєднує потреби, ваш талант і вашу пристрасність, уся ваша енергія акумулюється.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24867827&lfrom=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24867827&lfrom=362673004)) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примітки

1

До провідних галузей належать: готельний бізнес / громадське харчування, автомобілебудування, банківська справа / фінанси, зв'язок, освіта, охорона здоров'я, військова справа, державне управління / урядові структури, роздрібна торгівля, послуги в галузі технологій і телекомунікації. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

2

До ключових посад належать: бухгалтер, адміністративний працівник / секретар, фахівець в галузі реклами/маркетингу, керівник вищої ланки, фахівець з комп'ютерних технологій, керівник у сфері освіти, фахівець із фінансів, держслужбовець, фахівець в галузі охорони здоров'я і торгівельний агент/представник.

3

Автор провадив колонку для New York Times Syndicate.

4

Пітер Друкер – американський учений австрійського походження, консультант у галузі менеджменту, який сам себе називав «соціальним екологом». (Прим. пер.)

5

«Шість сигма» (Six sigma) – методологія вдосконалення виробництва й усунення дефектів шляхом знаходження і виключення причин можливих помилок. (Прим. пер.)

6

Одна пінта дорівнює 0,47 літра. (Прим. пер.)

7

Звіт, що дозволяє порівняти здатність вашої команди або організації досягати найпріоритетніших цілей з аналогічною здатністю інших організацій світу, можна переглянути на веб-сайті [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

8

Так, як мислить жертва. (Прим. ред.)

9

Рональд Дейвід Лейнг – шотландський психіатр, один із найвидатніших ідеологів руху антипсихіатрії, розвиненого у другій половині XX ст., теоретичної концепції і руху за радикальну перебудову сучасної психіатрії як масової форми насильства над особистістю. (Прим. пер.)

10

Перефразована цитата з Біблії: «Перед загибеллю гордість буває, а перед упадком бундючність» (Приповісті 16:18, Біблія в пер. Івана Огієнка, 1962 (UBIO)). (Прим. пер.)

11

Кнесет – парламент Ізраїлю, вибори до якого відбуваються за партійними списками. (Прим. пер.)

12

Детермінізм – концепція, згідно з якою дії людей визначаються й обмежуються спадковістю і попередніми подіями їхнього життя. У психології – закономірна й необхідна залежність психічних явищ від факторів, що їх породжують. Включає причинність як сукупність обставин, що передують у часі наслідкам і спричиняють їх. (Прим. ред.)

13

Ноел Тічі – професор менеджменту Мічиганського університету і консультант численних бізнес-лідерів. (Прим. ред.)