

# Подяки

*Взаємозалежність цінніша,  
ніж незалежність.*

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

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

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

- Сандрі, усім нашим дітям та їхнім дружинам і чоловікам — за те, що живуть цілісним життям і допомагають людям, а також підтримують мене в моїх численних поїздках і проєктах;
- моєму братові Джону — за його незмінну любов, зацікавленість, ідеї та чистоту душі;
- щасливим спогадам про мого батька;
- моїй матері — за її відданість своїм 87 живим нащадкам і за незмінну любов та підтримку;
- моїм любим друзям і колегам;

- Біллу Марру, Рону Макміллану і Лексу Вотерсону — за відгуки, заохочення, редакторські зауваги й допомогу в публікації;
- Бреду Андерсону, котрий упродовж цілого року жертвував своїм особистим часом, щоб розробити відеопрограму «Сім звичок». Під його наглядом цю програму тестували й довели до пуття, а тепер її застосовують тисячі людей у багатьох організаціях. Після початкового ознайомлення із цим матеріалом усі (майже без винятків) наші клієнти висловлюють бажання зробити його доступним для більшої кількості працівників, тим самим зміцнюючи нашу впевненість у тому, що він «працює»;
- Бобу Телю — за те, що створив для нашої фірми систему, яка дала мені душевний спокій і змогу по-справжньому поринути в роботу над книжкою;
- Девіду Конлі — за те, що доніс цінність і потужність «Семи звичок» до сотень керівників підприємств, щоб мої колеги Блейн Лі, Ройс Крюгер, Роджер Меріл, Ел Швайцер і я постійно мали можливість ділитися ідеями в найрізноманітніших умовах;
- моєму проактивному агенту Яну Міллеру, рішучому й енергійному колезі Грегу Лінку, його асистентці Стефанні Міллер і Ралін Бекхем Волін за їхній креативний і сміливий маркетинг;
- моєму редактору з видавництва *Simon & Schuster* Бобу Асахіні — за його професійність і лідерство в проектах, за його безцінні поради й за допомогу в розумінні різниці між промовами та писанням;
- моїм колишнім відданим асистенткам Ширлі та Гезер Сміт і моїй нинішній асистентці Мерилін Ендрюс — за надзвичайну лояльність;
- редактору журналу *Executive Excellence* Кену Шелтону — за те, що редагував перший варіант рукопису багато років тому, допомагав відшліфувувати й перевіряти матеріал у кількох контекстах, а також за його цілісність і відчуття якості;

*Частина перша*

# **ПАРАДИГМИ й ПРИНЦИПИ**

## ЗСЕРЕДИНИ НАЗОВНІ

*Істинна досконалість у цьому світі  
невіддільна від правильного життя.*

Девід Стар Джордан

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

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

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

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

*Я відвідував низку курсів ефективного менеджменту. Я багато очікую від своїх працівників і щосили намагаюся бути з ними приязним і ставитися до них справедливо. Але я не відчуваю жодної зворотної відданості. Думаю, якби я захворів і на*

день лишився вдома, вони більшу частину дня чесали б язиками біля фонтана. Чому я не можу навчити їх бути незалежними й відповідальними — або ж знайти собі таких працівників?

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

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

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

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

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

Я сильна особистість. Я знаю, що майже завжди, коли доводиться взаємодіяти з людьми, я можу контролювати результат. У більшості випадків я навіть можу схилити інших до потрібного мені рішення. Я обдумую кожну ситуацію та справді

*вважаю, що мої задуми переважно найкращі для всіх. Проте я відчуваю якийсь неспокій. Мене завжди цікавить, що інші люди насправді думають про мене й мої ідеї.*

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

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

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

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

Коли інші сміялися, ми їх сварили: «Дайте йому спокій. Не діймайте. Він лише вчиться». А син плакав і без упину повторював,

що він ніколи не навчиться грати в бейсбол і що йому взагалі не подобається ця гра.

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

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

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

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

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

## ЕТИКА ОСОБИСТОСТІ Й ЕТИКА ХАРАКТЕРУ

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

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

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

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

Однак невдовзі після Другої світової війни базовий погляд на успіх змінився: відбувся перехід від етики характеру до етики



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

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

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

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

Ми із Сандрою багато розмовляли про це й поволі з гіркотою усвідомлювали, що на наше уявлення про сина впливали наші

власні характери й мотиви. Ми розуміли, що мотиви соціального порівняння не гармоніювали з нашими глибинними цінностями й могли призвести до умовної любові та врешті-решт — до зниження самооцінки в нашого сина. Тож ми вирішили зосередити зусилля на *нас самих* — не на техніках, а на глибинних мотивах і нашому сприйнятті. Замість намагатися його змінити, ми спробували відсторонитися — відокремити *себе* від *нього* — й відчути його неповторність, індивідуальність, окремішність і цінність.

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

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

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

Минали тижні й місяці, і мало-помалу син відчував тиху впевненість у собі. Він розвивався й розквітав поступово, у власному темпі. Він досить швидко став видатним за стандартними

суспільними мірками (успішності, спорту, суспільної активності), розвивався значно швидше, ніж це передбачав так званий природний процес розвитку. Згодом його кілька разів обирали на керівні посади в різні учнівські організації, він став спортсменом рівня чемпіонатів штату й приносив додому табелі, у яких стояли самі лише оцінки «відмінно». Він став цікавою, відкритою особистістю, і це дозволяло йому налагоджувати контакти з різними людьми, не утискуючи їхніх інтересів.

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

## Головна й другорядна велич

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

Я не стверджую, що елементи етики особистості (особисте зростання, засвоєння навичок спілкування й стратегій впливу та позитивного мислення) не є корисними, ба навіть життєво необхідними для успіху. Навпаки. Проте це другорядні, а не головні риси. Напевно, використовуючи свою людську здатність будувати на фундаменті попередніх поколінь, ми необачно зациклилися на своїй власній будівлі й забули про фундамент, що її підтримує. Ми так довго збирали врожай там, де нічого не сіяли, що забули про потребу сіяти.

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

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

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

Цей принцип також справджується в людській поведінці, у людських стосунках. Це теж природні системи, що ґрунтуються на законі жнив. У штучно створеній соціальній системі, такій

як школа, людина якийсь час може сяк-так перебиватися, якщо навчиться маніпулювати людськими домовленостями, грати за правилами. У більшості нетривалих людських взаємин можна вдатися до етики особистості, щоб справити приємне враження завдяки шарму, навичкам спілкування й нещирій цікавості до чужих хобі. Ви можете застосувати техніки, спрямовані на швидке й легке досягнення результату, які можуть спрацювати в одній-двох ситуаціях. Проте для тривалих взаємин другорядні риси не мають жодної цінності. Без цілісності й фундаментальної сили характеру в життєвих труднощах виринатимуть на поверхню істинні мотиви й на зміну нетривалому успіху придуть поразки в людських взаєминах.

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

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

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

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

## СИЛА ПАРАДИГМИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Із цих припущень і виростають наша поведінка та настанови щодо життя. Те, яким ми бачимо світ, — джерело способу нашого мислення й наших учинків.

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

А тепер зазирніть на сторінку 46 і ретельно опишіть те, що бачите на картинці.

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

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

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



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

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

Оскільки такої можливості в нас немає, розгорніть книжку на сторінці 68, роздивіться малюнок і поверніться знову до цієї картинки. А тепер ви бачите стару? Важливо, щоб ви її побачили, перш ніж читати далі.

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





Викладач приніс в аудиторію стос великих карток. На половині з них було зображено молоду жінку, яку ви бачили на сторінці 45, а на іншій — стару жінку зі сторінки 68. Він роздав їх студентам: картинку з молодою жінкою на один бік аудиторії, зі старою — на інший. Він попросив нас роздивитися картки, зосереджено їх вивчати впродовж десяти секунд, а потім повернути. Відтак викладач вивів на проекторі малюнок, який ви бачите на цій сторінці, поєднавши обидві картинки, і запитав у нас, студентів, що ми бачимо. Майже всі, хто спершу роздивився на картці зображення молодої жінки, побачили на спроектованій картинці молоду. І практично всі, хто бачив на картці стару, побачили стару й на зображенні.

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

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

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

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

—Гарненька? Та вона стара шкапа.

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

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

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

нас свій тихий, неусвідомлений відбиток і сприяють формуванню нашої системи координат, наших парадигм, наших карт.

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

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

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

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

Це не означає, що фактів не існує. У наочній демонстрації двоє індивідів, які спочатку зазнали впливу різних малюнків,

дивляться на третій малюнок разом. Тепер вони бачать перед собою ті самі ідентичні факти — чорні лінії та білі прогалини — і зрештою визнають, що це факти. Проте інтерпретація цих фактів кожною людиною репрезентує попередній досвід, і факти самі по собі не мають жодного значення без інтерпретації.

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

## СИЛА ЗМІНИ ПАРАДИГМИ

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

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

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

Ньютонівська модель фізики була точною парадигмою й досі є базою для сучасної інженерії. Але вона була частковою, неповною. Революцією у світі науки стала парадигма Ейнштейна —

теорія відносності, яка мала більшу цінність з огляду на прогнозованість і пояснюваність.

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

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

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

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

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

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

Чоловік сів коло мене й заплющив очі, на поведження своїх дітей він, вочевидь, не звертав ані найменшої уваги. Малюки гала-

сували, жбурляли різні речі, навіть хапали в людей їхні газети. Усіх це дуже непокоїло. Проте батько, сидючи біля мене, і пальцем не поворухнув.

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

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

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

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

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

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

Усе змінилося за одну-єдину мить.

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

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