






## **7 звичок надзвичайно ефективних людей**

- Ювілейне видання з новими розділами
- Бестселер New York Times
- Продано понад 40 мільйонів копій
- Найвпливовіша бізнес-книга ХХ сторіччя №1

Аби досягти поставленої мети, недостатньо бути професіоналом. Проте успіх, особистісне зростання та прийняття правильних рішень гарантовані, якщо ви оволодієте всього 7 навичками. Саме їх описав і структурував у своєму бестселері Стівен Кові. Перетворивши ці навички на звички, кожен може суттєво підвищити рівень життя й повністю реалізувати власний потенціал.

Детальні покрокові інструкції допоможуть вам:

-  бути проактивним та брати відповідальність за власні дії й рішення;
-  визначати основну мету і пріоритетність поставлених завдань;
-  конструктивно вести перемовини з потенційними партнерами;
-  знаходити рішення, які будуть виграшними для кожної зі сторін;
-  вивільнити час для подальшого саморозвитку, зберігаючи баланс «робота/дім»

За 30 років успішних перевидань однієї з кращих бізнес-книжок світу Стівен Кові надихнув на рішучі зміни у житті мільйони людей, серед яких і його власні діти. Продовжуючи дослідження батька, Шон Кові доповнив ювілейне видання новими розділами, в яких адаптував універсальні 7 звичок до вимог та викликів сучасності.

*ЮВІЛЕЙНЕ ВИДАННЯ*

*Стівен Р. Кові*

# 7 ЗВИЧОК НАДЗВИЧАЙНО ЕФЕКТИВНИХ ЛЮДЕЙ

Потужні  
інструменти  
розвитку  
особистості

*З НОВИМИ  
РОЗДІЛАМИ ВІД  
ШОНА КОВІ*



FranklinCovey

*Для багатьох «7 звичок» стали провідником у світі бізнесу.*

**КСД**

*Усе просто, але неймовірно ефективно.*

*МЕГ ВІТМЕН, CEO компанії Quabi*

***ЮВІЛЕЙНЕ ВИДАННЯ***

The *Stephen R. Covey*

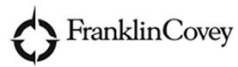
---

---

**7** HABITS  
OF HIGHLY  
EFFECTIVE  
PEOPLE

---

---



*Стівен Р. Кові*

---

---

**7** ЗВИЧОК  
НАДЗВИЧАЙНО  
ЕФЕКТИВНИХ  
ЛЮДЕЙ

---

---

ХАРКІВ  
2023 **КСД**



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
2023

ISBN 978-617-15-0294-9 (epub)

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

### **Електронна версія зроблена за виданням:**

Перекладено за виданням:

Covey S. R. / The 7 Habits of Highly Effective People / Stephen R. Covey. — New York : Simon & Schuster, 2020

Переклад з англійської *Олени Любенко*

#### **Кові Стівен Р.**

К56 7 звичок надзвичайно ефективних людей / Стівен Р. Кові ; пер. з англ. О. Любенко. —  
Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2023. — 512 с. : ч/б іл.

ISBN 978-617-15-0171-3

ISBN 978-1-9821-3713-7 (англ.)

**УДК 316.6**

© FranklinCovey Company

© Stephen R. Covey, 1989, 2004, 2020

© Sean Covey, 2013

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2023

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад, 2012, 2023

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», художнє оформлення, 2023

# Відгуки на «7 звичок надзвичайно ефективних людей» Стівена Р. Кові

Небагато є присвячених веденню бізнесу книжок, які обов'язково має прочитати кожен, хто хоче реально щось змінити. Ця — одна з найкращих.

*СЕТ ҐОДІН, блогер і автор національних бестселерів «Пурпурова Корова! Як створити незабутній продукт», «The Dip» і «Tribes»*

Для багатьох «Сім звичок» стали провідником у світі бізнесу. Усе просто, але неймовірно ефективно. Чудовий порадник для будь-якого амбітного керівника!

*МЕГ ВІТМЕН, CEO компанії Quabi, колишня CEO Hewlett-Packard*

На сьогодні «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» — один із кращих бестселерів усіх часів.

*Журнал «Fortune»*

«Сім звичок надзвичайно ефективних людей» — одна з найуспішніших, найпродаваніших книжок усіх часів. І небезпідставно. Десятки мільйонів людей використовують цей матеріал, щоб докорінно змінити життя, і один із них — я! Ось уже 20 років я цитую та рекомендую цю книжку друзям, діловим партнерам і радіослухачам по кілька разів на тиждень! Якщо ви хочете бути успішною людиною, ця книжка повинна бути у вашій бібліотеці.

*ДЕЙВ РЕМЗІ, автор бестселерів за версією New York Times і ведучий національних радіошоу*

Новаторська праця Стівена Кові — незмінне джерело натхнення й настанов для мільйонів людей. Вона переконливо доводить, що розвиток особистої ефективності може спрямувати людину дорогою до



щастя. Також вона допомагає впроваджувати зміни, які зроблять світ кращим.

*РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР, PhD, викладачка, очільниця програми й директорка Гарвардської школи бізнесу; співзасновниця Ініціативи прогресивного лідерства Гарвардського університету; авторка бестселерів «Confidence» та «SuperCorp»*

Десять років тому я відвідала семінар, на якому доктор Кові викладав «Сім звичок» великій аудиторії дорослих людей, переважно керівників корпорацій. Я обвела аудиторію поглядом, побачила всезагальний захват і подумала: «А навіщо чекати, коли люди подорослішають, щоб прищеплювати їм ці звички?» І невдовзі ми почали викладати «Сім звичок» у нашій школі: спочатку персоналу, а потім і учням, навіть п'ятирічним. Вплив, який цей курс справив за минулі десять років на нашу школу, дивовижний. За 36 років педагогічного стажу я ще ніколи не бачила, щоб щось так впливало на успішність учнів, відданість учителів і задоволеність батьків. Я в захваті від того, що тепер учні опановують ці потужні звички в 5 000 шкіл по всьому світу за допомогою книжки «Лідер у мені».

*МЮРІЄЛ ТОМАС САММЕРС, директорка початкової школи А. Б. Комбс*

«Сім звичок надзвичайно ефективних людей» — поважний провідник до успіху. Ця книжка є однією з найбільш продаваних книжок усіх часів не без причини. Успіх, якого я досягнув у плаванні та в житті, пояснюється подібним проактивним підходом до постановки цілей: мрія, план, досягнення. У програмі мого Фонду ми визнаємо силу мрій і наголошуємо на важливості виконання детального плану, який просуватиме вас до мети.

*МАЙКЛ ФЕЛПС, 22-разовий олімпійський медаліст і засновник Фонду Майкла Фелпса*

Ця книжка, «Сім звичок надзвичайно ефективних людей», відкрила всім очі на правду, яка дарує свободу: наше мислення грає з нами злий жарт. Ми бідні, якщо думаємо, що ми бідні. Доктор Кові навчив, що ключ до зміни життя — змінити мислення про себе, збагнути, що кожен із нас володіє багатством потенціалу та можливостей.

*МУХАММАД ЮНУС, лауреат Нобелівської премії — 2006*

Читаю з користю. ... Дуже змістовно й повчально.

*НОРМАН ВІНСЕНТ ПІЛ, автор книжки «Сила позитивного мислення»*

«Сім звичок» були в переліку моїх улюблених бізнес-книжок за минулу чверть століття. Це та єдина бізнес-книжка, яку можна зарахувати до моїх улюблених у будь-якій категорії. Її уроки — це уроки життя, варті того, щоб їх обдумувати цілодобово, сім днів на тиждень.

*ДЖОЄЛ ПІТЕРСОН, голова правління авіакомпанії JetBlue*

Стівен Кові справив свій вплив на тисячі військовослужбовців ВМС США, починаючи з мене. Вирощування та розвиток лідерів — це наша найважливіша справа. «Сім звичок» навчили нас мислити по-новому, приймаючи нові для кожного з нас виклики, життєво важливі для захисту нашої нації. Його праця вплинула на покоління лідерів нашого флоту й допомогла мені керувати флотом у дні після 11 вересня. Ніколи не забуду, як він сидів за обіднім столом із моєю командою керівників і ділився ідеями щодо того, як зробити ВМС кращими. Він назавжди змінив наше життя!

*АДМІРАЛ ВЕРН КЛАРК, ВМС США, у відставці*

Я майже ніколи не рекомендую бізнес-літературу чи книжки із самопомоги. Але «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» — це один із рідкісних винятків. Власне, я ставлю цій книжці 10 балів і гаряче рекомендую її бізнес-партнерам, родичам і друзям. Особливу втіху я відчуваю від того, що був пов'язаний зі Стівеном Кові та його командою і високо ціную їхній важливий внесок у світ бізнесу.

*ФРЕД РАЙХГЕЛД, доброволець Bain, автор книжки «The Ultimate Question»*

«Сім звичок» — більше, ніж просто книжка. Це спадщина видатного вчителя, який жив таким життям, про яке писав. Переконання доктора Стівена Кові виростили з принципів та досвіду. Я вдячний за цю людину, але мені її не бракуватиме. Він і надалі буде зі мною щодня завдяки тому, чого він мене навчив.

*КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН, професор Гарвардської школи бізнесу, автор праць «Дилема інноватора» та «Як ви збудуєте своє життя?»*

Коли я згадую Стіва Кові, то уявляю, як він усміхається, чуючи слова: «Чудова робота, мій добрий і відданий слуго». Є важлива причина, чому Стів заслуговує на таку похвалу. Це «Сім звичок надзвичайно ефективних людей». Уроки, запропоновані в цій книжці, сьогодні так само (якщо не більш) значущі, як і тоді, коли Стів їх уперше виклав 25 років тому. «Сім звичок» і надалі залишаються книжкою, яку мусить прочитати — і перечитати — кожен.

*КЕН БЛАНШАР, PhD, співавтор праць «The One Minute Manager» та «Leading at a Higher Level»*

З усіма обов'язками й вимогами часу, подорожами, роботами й сім'ями, з усім тим, що накладає на нас сучасний конкурентний світ, великий плюс — мати книжку «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» Стівена Кові й користуватися нею як посібником.

*МАРІ ОСМОНД, співачка, акторка, авторка книжки «The Key Is Love»*

Кові — найпривабливіший консультант із самовдосконалення, що з'явився в американському бізнесі із часів Дейла Карнегі.

*Видання «USA Today»*

Після тренувальних сесій «Сім звичок» ми бачили справжнє вдосконалення навичок взаємодії у наших працівників, а нам саме це й було потрібно. Те, що ми впродовж років проводили ці тренінги, підтверджує: на нашу думку, воно того варте. Переваги в площинах особистісного розвитку, кращих взаємин між працівниками й підвищеної ефективності роботи із закордонними філіями також важливі для успіху такої міжнародної корпорації, як *Georg Fischer*, що має свої представництва на всіх континентах.

*ІВ СЕРРА, CEO, Georg Fischer AG, Шаффгаузен, Швейцарія*

«Сім звичок надзвичайно ефективних людей» Стівена Кові — це колосальний орієнтир для організації *Marriott*, адже ми управляємо готелями-партнерами в 74 країнах. Його ідеї допомогли нам сягнути революційного рівня лідерства у сфері гостинності.

ДЖОН ВІЛЛАРД МАРРІОТТ-МОЛОДШИЙ, виконавчий директор  
і голова правління корпорації *Marriott International*

## **Інші праці Стівена Р. Кові**

- *The Leader in Me* (Лідер у мені)
- *The 3rd Alternative* (Третя альтернатива)
- *The 8th Habit* (Восьма звичка)
- *Living the 7 Habits* (Жити за 7-ма звичками)
- *The 7 Habits of Highly Effective Families* (7 звичок надзвичайно ефективних родин)
- *First Things First* (Насамперед — найважливіше)
- *Principle-Centered Leadership* (Лідерство, орієнтоване на принципи)
- *The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook* (Робочий зошит «7 звичок надзвичайно ефективних людей»)
- *Primary Greatness* (Первинна велич)
- *Live Life in Crescendo* (Жити кресендо)

## **Інші видання компанії *FranklinCovey***

- *The 7 Habits of Highly Effective Teens* (7 звичок надзвичайно ефективних підлітків)
- *The 7 Habits of Highly Effective Teens Workbook* (Робочий зошит «7 звичок надзвичайно ефективних підлітків»)
- *The 7 Habits of Happy Kids* (7 звичок щасливих дітей)
- *The 7 Habits of Highly Effective College Students. College Textbook* (7 звичок надзвичайно ефективних студентів. Підручник для університетів)
- *The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make: A Guide for Teens* (6 твоїх найважливіших рішень: посібник для підлітків)
- *The 4 Disciplines of Execution* (4 керівні дисципліни)
- *The 5 Choices: The Path to Extraordinary Productivity* (5 виборів: шлях до надзвичайної продуктивності)
- *Project Management for the Unofficial Project Manager* (Менеджмент проєктів для неофіційного менеджера проєктів)

- *Everyone Deserves a Great Manager: The 6 Critical Practices for Leading a Team* (Кожен заслуговує на чудового керівника: 6 надважливих практик для керівництва командою)
- *Leading Loyalty: Cracking the Code to Customer Devotion* (Керування відданістю: Зламуючи код лояльності клієнтів)



# Подяки

*Взаємозалежність цінніша, ніж незалежність.*

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

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

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

- Сандрі, усім нашим дітям та їхнім дружинам і чоловікам — за те, що живуть цілісним життям і допомагають людям, а також підтримують мене в моїх численних поїздках і проєктах;
- моєму братові Джону — за його незмінну любов, зацікавленість, ідеї та чистоту душі;
- щасливим спогадам про мого батька;
- моїй матері — за її відданість своїм 87 живим нащадкам і за незмінну любов та підтримку;
- моїм любим друзям і колегам;
- Біллу Марру, Рону Макміллану і Лексу Вотерсону — за відгуки, заохочення, редакторські зауваги й допомогу в публікації;
- Бреду Андерсону, котрий упродовж цілого року жертвував своїм особистим часом, щоб розробити відеопрограму «Сім звичок». Під його наглядом цю програму тестували й доводили до пуття, а тепер її

застосовують тисячі людей у багатьох організаціях. Після початкового ознайомлення 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 проєктах, за його безцінні поради й за допомогу в розумінні різниці між промовами та писанням;

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

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

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

- Кей Свім та її сину Гейлорду — за їхні дуже цінні поради, які посприяли швидкому зростанню нашої організації.



# Переднє слово Джима Коллінза

Зі Стівеном Кові я познайомився 2001 року, коли він запропонував зустрітися для обговорення ідей. Після теплого привітання (обережний потиск його руки нагадував м'яку шкіряну рукавичку, яку ти одягав тисячу разів) ми розпочали розмову, яка тривала дві години. Стівен почав із запитань, багатьох запитань. Переді мною сидів майстер-учитель, один із найвпливовіших мислителів того часу, і він хотів навчатися в людини, на двадцять п'ять років молодшої за нього.

Коли ця розмова дала мені можливість виявити власну цікавість, я почав:

— Як у вас виникли ідеї, викладені в «Семи звичках?»

— Ніяк, — відповів він.

— Що ви маєте на увазі? — здивувався я. — Ви написали книжку.

— Так, я написав книжку, але ці принципи були відомі задовго до мене. Вони більше схожі на природні закони. А я просто зібрав їх докупи, щоб синтезувати для людей.

Саме тоді я й почав розуміти, чому ця праця справляє такий вплив на читача. Понад тридцять років Кові витратив на те, щоб вивчати, практикувати, викладати учням і вдосконалювати те, що врешті-решт утілював на цих сторінках. Він не прагнув визнання за принципи; він прагнув навчити принципів, зробити їх доступними. Створення «Семи звичок» було для нього актом служіння, а не засобом досягнення власного успіху.

Коли мені зателефонував Боб Вітмен, виконавчий директор *FranklinCovey*, і запитав, чи не хочу я написати передмову до двадцять п'ятого, ювілейного видання «Семи звичок надзвичайно ефективних людей», моєю першою реакцією було перечитати всю книжку. Я читав її невдовзі після першої публікації 1989 року, і справжнім даром було знову в неї поринути. А ще я хотів переосмислити: що саме робить цю книжку довговічною класикою? Я бачу чотири чинники, які сприяли її становленню:

**1.** Кові створив «інтерфейс користувача», організований у послідовну концептуальну структуру, яка стала дуже доступною завдяки вмінню автора писати сильно;

2. Кові зосереджувався на позачасових принципах, а не на простих техніках чи скороминущих захопленнях;

3. Кові писав насамперед про *формування характеру*, а не про «досягнення успіху» — і таким чином допомагав людям стати не просто ефективнішими особистостями, а кращими лідерами;

4. Сам Кові був учителем 5-го рівня, скромним і свідомим власних недоліків, але сповненим рішучості широко ділитися тим, чого навчився сам.

Стівен Кові володів майстерним умінням синтезувати. Те, що він зробив для особистої ефективності, я порівнюю з тим, як графічний інтерфейс користувача вплинув на персональні комп'ютери. До *Apple* та *Microsoft* мало хто міг використовувати комп'ютери в повсякденному житті; не було легкодоступного інтерфейсу користувача — вказівників миші, зручних піктограм чи накладених вікон на екрані, не кажучи вже про сенсорний екран. Але з появою *Macintosh*, а потім і *Windows*, маса людей нарешті змогла скористатися силою мікрочипа, що криється за екраном. Так само сотні років накопичувалася мудрість щодо особистої ефективності: від Бенджаміна Франкліна до Пітера Друкера, — але її ніколи не збирали в одну послідовну, зручну для користувача структуру. Кові створив стандартну операційну систему — «Windows» — для особистої ефективності та зробив її простою у використанні. Він виявився чудовим письменником, майстром оповіді й концептуальної гри слів. Ніколи не забуду тієї історії в першому розділі про чоловіка в метро, який не міг контролювати своїх дітей, що кричали (і суть цієї історії), а ще ніколи не забуду маяк, не ті джунглі й аналогію із золотими яйцями. Концептуальний обгортковий папір подекуди спрацював винятково добре: одночасно як опис концепції та директива до її застосування. «Виграш/виграш або не домовлятися». «Спочатку зрозумій сам, потім чекай розуміння». «Починай із думкою про мету». «Насамперед — найважливіше». Він зробив ідеї ще доступнішими, ілюструючи їх особистими життєвими труднощами та історіями — *виховання дітей, розвиток шлюбу, стосунки з друзями*, — щоб навчити звичок та наростити м'язову тканину для їх утілення в життя.

Ідеї, закладені в цій структурі, позачасові. Це *принципи*. Ось чому вони працюють і чому відгукуються в людях усіх вікових груп

у всьому світі. У світі змін, розладів, хаосу та постійної невизначеності люди прагнуть мати точку опори, набір конструктів, який дасть їм орієнтири при зіткненні з турбулентністю. Кові вважав, що позачасові принципи справді існують і що шукати їх не глупота, а мудрість. Він відкинув думку тих, хто кричить із дахів: «Немає нічого святого, нічого міцного, нічого витривалого, на що можна було б спертися в цьому вічно мінливому ландшафті! Усе нове! Ніщо з минулого не актуальне!»

У власному дослідницькому квесті я фокусувався на питанні: «Що робить чудову компанію успішною — чому одні компанії здійснюють цей ривок від хороших до прекрасних (а інші — ні), чому одні набувають тривкості (а інші розпадаються), і чому деякі процвітають у хаосі?» Одним із наших ключових висновків є ідея «зберегти ядро / стимулювати прогрес». Жодне підприємство не може стати чи залишатися по-справжньому великим без основного набору принципів, які слід берегти, на які слід спиратися, використовувати як якір чи настанови перед лицем вічно мінливого світу. Водночас жодна компанія не може залишатися великою, якщо не стимулюватиме прогрес — зміни, оновлення, вдосконалення та досягнення ВВЗЦ (Великих Волохатих Зухвалих Цілей). Коли поєднати ці два пункти разом — збереження ядра ТА стимулювання прогресу, — вийде чарівна діалектика, яка зберігає життєздатність компанії чи організації із часом. Подібну закономірність Кові виявив і в особистій ефективності: спирайтеся на міцне ядро принципів, які не піддаються постійним змінам; водночас невпинно прагніть удосконалення та постійного самооновлення. Ця діалектика дозволяє людині зберегти міцну основу та досягти стійкого зростання впродовж усього життя.

Але я вважаю, що найважливішим аспектом «Семи звичок», що робить їх не просто практичними, а й глибокими, є акцент на *розвитку характеру*, а не на «досягненні успіху». Без дисципліни немає ефективності, а без характеру немає дисципліни. Пишучи цю передмову, я завершую дворічну роботу на посаді завідувача «Випуску 1951 року» кафедри студій лідерства у Військовій академії Сполучених Штатів у Вест-Пойнті. У мені зміцніло особисте переконання, що ключовим інгредієнтом рецепту Вест-Пойнта є уявлення про те, що чудове лідерство починається насамперед із *характеру* — лідерство передусім виражає вашу внутрішню *сутність*, оскільки це основа для

всього, що ви робите. Як створюють лідерів? Спочатку формують характер. І тому я вважаю, що «Сім звичок» стосуються не лише особистої ефективності, а й розвитку лідерства.

Розмірковуючи про деяких виняткових лідерів, яких вивчав у своєму дослідженні, я вражаюся тим, як принципи Кові виявляються в багатьох їхніх історіях. Дозвольте зосередитися на одному з улюблених прикладів — на Біллі Ґейтсі. Останніми роками стало модно приписувати величезний успіх таких людей, як Білл Ґейтс, удачі: мовляв, він опинився в потрібний час у потрібному місці. Але якщо подумати, цей аргумент купи не тримається. Коли журнал *Popular Electronics* помістив комп'ютер *Altair* на обкладинку, оголосивши про появу першого в історії персонального комп'ютера, Білл Ґейтс спільно з Полом Алленом заснували компанію-розробник програмного забезпечення та написали мову програмування *BASIC* для *Altair*. Так, Ґейтс зі своїми навичками програмування зловив потрібний момент, але такі ж можливості були й в інших людей — студентів, що вивчали інформатику та електротехніку в Каліфорнійському інституті технології, МТІ, Стенфорді тощо; досвідчених інженерів технологічних компаній, як-от *IBM*, *Xerox* і *HP*; науковців державних дослідницьких лабораторій. Тисячі людей могли зробити те, що зробив Білл Ґейтс у той момент, але вони цього не зробили. Ґейтс діяв у потрібний момент. Він кинув Гарвард, переїхав до Альбукерке (де базувався *Altair*) та день і ніч писав комп'ютерний код. Білла Ґейтса виокремило не те, що в потрібний момент історії він схопив удачу за хвіст. Подальший хід подій визначила його *проактивна реакція* на потрібний момент (*Звичка 1: будь проактивним*).

Коли *Microsoft* виросла й перетворилася на успішну компанію, Ґейтс розширив свої цілі, керуючись масштабною ідеєю: комп'ютер на кожному столі. Згодом Ґейтс і його дружина створили Фонд Білла й Мелінди Ґейтс, перед яким поставили гігантські цілі, як-от ліквідація малярії на всій поверхні планети. У своїй промові перед вступниками Гарварду в 2007 році він зазначив: «Для нас із Меліндою завдання однакове: як зробити якнайбільше добра для якомога більшої кількості людей, використовуючи наявні в нас ресурси» (*Звичка 2: починай із думкою про мету*).

Справжня дисципліна означає спрямувати енергію наших найпродуктивніших годин на першорядні цілі, тобто бути

нонконформістом у найкращому значенні цього слова. «Усі» могли б сказати, що закінчити Гарвард було найважливішим завданням для молодого Білла Ґейтса. Натомість він узгоджував свої зусилля зі своєю місією, попри будь-які несхвальні погляди людей із добрими намірами. Розбудовуючи *Microsoft*, він вливав свою енергію у дві головні цілі: знайти найкращих людей і втілити в життя кілька великих ставок на програмне забезпечення. Усе інше було другорядним. На одній вечері, де Ґейтс познайомився з Ворреном Баффеттом, господар запитав усіх присутніх за столом, що вони вважають найважливішим чинником свого життя. Як розповіла Аліса Шредер у своїй книжці «Снігова куля», і Ґейтс, і Баффетт дали ту саму однослівну відповідь: «Зосередженість». (Звичка 3: *насамперед* — *найважливіше*).

Зв'язок між Ґейтсом і четвертою звичкою (Звичка 4: *мислення за принципом «виграш/виграш»*) дещо складніший. На перший погляд, Ґейтс — персонаж, який перемагає, коли всі інші програють, запеклий борець, який так боявся, що компанію обійдуть із флангів, що написав «кошмарну» записку, в якій виклав сценарії провалу *Microsoft*. У змаганні за галузеві стандарти могла бути лише невелика група великих переможців — і багато тих, хто програє, а Ґейтс бачив *Microsoft* лише серед видатних переможців, не менше. Але при ближчому розгляді виявляється, що він майстерно зумів зібрати коаліцію сил, які взаємно доповнювали одна одну. Ґейтс розумів, що для досягнення його великої мрії *Microsoft* має доповнити свої сильні сторони сильними сторонами інших: *Intel* із мікропроцесорами та виробників персональних комп'ютерів, як-от *IBM* і *Dell*. Він також поділився частками капіталу, щоб, коли *Microsoft* виграє, працівники *Microsoft* виграли разом із нею. І продемонстрував надзвичайну здатність доповнювати свої особисті переваги сильними сторонами інших, особливо свого давнього альтер-его в бізнесі Стіва Балмера; Ґейтс і Балмер досягли набагато більшого, працюючи разом, ніж могли б поодиноці;  $1+1$  — це набагато більше, ніж 2 (Звичка 6: *Створюй синергію*).

Коли Ґейтс через фонд перейшов до соціального впливу, він не виступив уперед і не сказав: «Я досягнув успіху в бізнесі, тому я вже знаю, як досягти соціального впливу». Зовсім навпаки — ним керували безупинна цікавість і прагнення зрозуміти. Він сипав запитаннями, намагаючись розібратися в науці та методах, необхідних

для розв'язання деяких найскладніших проблем. Обмін повідомленнями з друзями він завершував коментарями на кшталт: «Мені потрібно більше дізнатися про фосфати». (*Звичка 5: спочатку зрозумій сам, потім чекай розуміння*). І, врешті-решт, я вражений тим, як відновлювався Гейтс. Навіть у роки найінтенсивнішої розбудови *Microsoft* він періодично виділяв цілий тиждень, щоб випасти з процесу, читати й розмірковувати, Тиждень Мислення. Також він розвинув у собі схильність до читання біографій. Одного разу він сказав Бренту Шлендеру з журналу *Fortune*: «Дивовижно, як деякі люди розвиваються впродовж життя». Здається, цей урок Гейтс запозичив як мантру для власного життя (*Звичка 7: гостри пилку*).

Гейтс — надзвичайний приклад, але я міг би навести й інші. Міг би відзначити Венді Копп, яка заснувала компанію *Teach For America* з ідеєю надихнути сотні тисяч випускників коледжів принаймні два роки навчати дітей у школах із незадовільним рівнем якості освіти, маючи на меті створити незламну соціальну силу для радикального покращення освіти К—12 (*будь проактивним; починай із думкою про мету*). А ще був Стів Джобс, який жив у будинку без меблів, надто зайнятий створенням неймовірно чудових продуктів, щоб приділяти час таким, здавалося б, неважливим справам, як-от купівля кухонного столу чи дивана (*насамперед — найважливіше*). Або Герб Келлегер із *Southwest Airlines*, який створив культуру «виграш/виграш» між керівництвом і працівниками, коли після 11 вересня всі об'єдналися, щоб зберегти тридцятирічну послідовну прибутковість, а також кожне окреме робоче місце (*мислення за принципом «виграш-виграш»*). Або навіть Вінстон Черчилль, який під час Другої світової війни мав звичку лягати подрімати серед білого дня, таким чином даруючи собі щодня «два ранки» (*гостри пилку*).

Я не маю на увазі, що «Сім звичок» — це еквівалент створення чудової компанії. Наприклад, принципи, викладені в книжках «Від хорошого до великого» та «Побудовані навічно», та принципи «Семи звичок надзвичайно ефективних людей» доповнюють одне одного, але вони відрізняються. Кові мав намір написати книгу не про створення великих організацій, а про досягнення великої особистої ефективності. Та все-таки організації складаються з людей, і що ефективніші ці люди, то сильніша організація. І я підозрюю, що ті, хто живе за сімома звичками, мають більше шансів стати лідерами 5-го рівня, тими

рідкісними трансформаційними постатями, про які я багато говорю в книжці «Від хорошого до великого». Лідери 5-го рівня демонструють парадоксальне поєднання особистої скромності та професійної волі, спрямовуючи свою енергію, прагнення, креативність і дисципліну на щось більше та триваліше, ніж вони самі. Авжеж, вони амбітні, але мають мету, більшу за них самих, байдуже, про що йдеться — створення великої компанії, зміна світу чи досягнення якоїсь великої мети, у центрі якої, зрештою, не вони самі. Одна з найважливіших змінних у тому, чи залишиться підприємство великим, — у простому питанні: які *справжні* внутрішні мотиви, характер і амбіції тих, хто має владу? Їхня справжня внутрішня мотивація *обов'язково виявиться* в рішеннях і діях — якщо не відразу, то із часом, і, авжеж, під тиском, незалежно від того, що вони кажуть і як себе подають. Таким чином, ми по колу повертаємося до основного принципу концепції Кові: спочатку розвивайте внутрішній характер — *приватна перемога передує публічній*.

І це підводить мене до самого Стівена Кові як учителя 5-го рівня. Протягом усієї дивовижної кар'єри він демонстрував непідробну скромність у сприйнятті власних значення та впливовості, поєднану з непорушною волею допомогти людям засвоїти ідеї. Він щиро вірив, що світ стане кращим, якщо люди житимуть за «сімома звичками», і ця віра яскраво осяює ці сторінки. Як учитель 5-го рівня, Стівен Кові робив усе можливе, щоб жити так, як сам навчав. За його словами, йому особисто найважче давалася звичка 5 («Спочатку зрозумій сам, потім чекай розуміння»). У цьому є великий парадокс, бо сам він, перш ніж братися до писання цієї книжки, спочатку вирушив в інтелектуальну подорож, яка тривала багато десятиліть, щоб набути розуміння. Насамперед він був учнем, який став учителем, а вже потім учителем, який навчився писати й завдяки цьому забезпечив своєму вченню тривкість. У звичці 2 Стівен закликає нас уявити власний похорон і подумати: «Що б ви хотіли почути про себе й своє життя від кожного промовця? ...Людиною якої вдачі ви б хотіли для них бути? Які ваші внески й здобутки мали б їм запам'ятатися?» Я підозрюю, що він був би дуже задоволений тим, як усе вийшло в нього самого.

Жодна людина не існує вічно, але книжки та ідеї можуть затриматися надовго. Пориноючи в читання цих сторінок, ви будете спілкуватися зі Стівеном Кові на піку його сил. Ви можете відчути, як

він простягає руку з тексту й каже: «Так, я справді в це вірю, дозвольте вам допомогти. Я хочу, щоб ви це збагнули, щоб навчалися, я хочу, щоб ви зростали, ставали кращими, робили більше, щоб ваше життя було важливим». Його життя закінчилося, але праця живе. Вона триває, тут, у цій книжці, так само жива сьогодні, як і тоді, коли була щойно написана. «Семи звичкам надзвичайно ефективних людей» виповнюється двадцять п'ять років, це розквіт молодості й незмінно вдалий старт.

*Джим Коллінз  
Боулдер, штат Колорадо  
Липень 2013 року*



## Передмова Шона Кові до видання... на честь 30-річного ювілею книжки

Я перестав рахувати, скільки разів мене запитували: «Як воно — рости в домі всесвітньо відомого доктора Стівена Кові та його “Семи звичок”?»»

У дитинстві та юності батьки були просто моїми батьками, добрими й милими, але також вони мене спантеличували. Коли я був підлітком, до мене підходили незнайомці, обіймали, починали плакати в мене на плечі й зізнавались: «Я хочу, щоб ти знав, що книжка твого тата змінила моє життя». Мені було сімнадцять років, я думав: «Ти серйозно? Ти розумієш, що мій тато носить велюрові спортивки із сорочкою та туфлями-човниками? І він змінив твоє життя?»»

Я пам’ятаю день у початковій школі, коли тато прийшов на обід і заспівав пісеньку, яку придумав просто там, на місці, стоячи зі мною в черзі за обідом. Вона називалася «Я люблю свою сім’ю». Моїм друзям було смішно. Я думав, що помру. До всього, тато був лисий! Яке приниження!

Лише згодом я зрозумів, який дар отримав у дитинстві. У дев’ятнадцять років, нарешті взявши одну з татових книжок і почавши читати його виклад, я подумав: «Ого, мій тато дуже розумний. Він так подорослішав». Згадалися всі уроки, які я засвоїв протягом життя. Як четверту дитину з тих дев’яти, які росли в домі «Семи звичок», мене завжди оточував зміст книжки. Тато не лише навчав нас принципів, про які писав, але й вважав нас своїми найціннішими учнями. На нас він випробував увесь свій матеріал. Проте, подібно до риб, які останніми відкривають для себе воду, ми були так занурені в стихію, що не підозрювали про її наявність.

Починаючи власну кар’єру та дедалі більше усвідомлюючи глибоку природу «Семи звичок», я вирішив написати підліткову версію «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» під назвою «Сім звичок надзвичайно ефективних підлітків». На моє щастя, у мене на той час не було своїх підлітків. Тепер, коли вони в мене є, беру назад усі сказані слова: не існує такого поняття, як ефективний підліток. Це оксюморон. Жартую. Справді-бо... є багато виняткових підлітків.

Вплив «Семи звичок» на життя людей надихнув мене й далі ділитися їхнім меседжем, тому я видав ілюстровану дитячу книжку під назвою «Сім звичок щасливих дітей» і підручник для коледжу під назвою «Сім звичок надзвичайно ефективних студентів». Як керівник відділу інновацій *FranklinCovey*, я також кілька десятиліть готував семінари, вебінари, відео та робочі зошити про «Сім звичок». Коротше кажучи, окрім того, що виріс у домі «Семи звичок», я працював із «Сімома звичками», писав і думав про них більше, ніж будь-хто інший у світі, окрім тата.

Тож коли компанія *Simon & Schuster*, видавець «Семи звичок надзвичайно ефективних людей», попросила мене додати свої думки до тридцятого, ювілейного видання книжки, я розгубився. Моя миттєва відповідь була: «У жодному разі! Ця книжка — шедевр. Навіщо до неї щось додавати?»

Однак, трохи поміркувавши, я вирішив, що ідея, мабуть, непогана, бо це дозволить мені проілюструвати вплив, який «Сім звичок» справили не лише на мене, а й на світ. Я зрозумів, що можу поділитися деякими закулісними історіями з батькового життя, а також проілюструвати незмінну актуальність «Семи звичок».

Справді, що глибшими стають проблеми та труднощі в сім'ях, організаціях і суспільстві, то важливішими є звички. Чому? Бо вони засновані на універсальних, позачасових принципах ефективності, які витримують перевірку часом. Мій батько не стверджував, що він винайшов ці концепції. Він радше розглядав їх як загальноновизнані принципи. А свою роль вбачав у тому, щоб синтезувати їх у звички, з якими людина могла б жити.

Проголошена місія мого тата полягала в тому, щоб наповнити світ лідерством, орієнтованим на принципи. Я часто чув, як він казав: «Головне тут не я. Головне — це принципи. І я хочу, щоб цих принципів навчали ще довго по тому, як моє життя добіжить кінця». Ця заява мене підбадьорює. І я відчуваю, що, якби тато й досі був із нами, він заохотив би мене додати трохи барви до його книжки, щоб ці принципи могли жити далі.

Наприкінці кожного розділу та кожної звички я дописав кілька сторінок зі своїми ідеями та історіями. Сподіваюся, вони додадуть текстури та допоможуть вам краще застосовувати принципи. Зауважте: я не змінив жодного слова з написаних батьком. Ця книжка —

вінтажний Стівен Р. Кові. Читаючи її, ви відчуєте, як він з'являється зі сторінок, підтверджує ваші цінності і потенціал, навчає вас, як стати ефективнішою людиною на роботі й удома.

Що більше я працюю із «Сімома звичками», то більше бачу в них визначний науковий прорив у сфері соціально-емоційного навчання та поведінкових наук. «Сім звичок» — не просто ще один набір із семи пунктів типу «те чи інше». Радше я погоджуюся з тим, що написав Джим Коллінз у передмові до цієї книжки:

Те, що Стівен Кові зробив для особистої ефективності, я порівнюю з тим, як графічний інтерфейс користувача вплинув на персональні комп'ютери. ...сотні років накопичувалася мудрість щодо особистої ефективності: від Бенджаміна Франкліна до Пітера Друкера, — але її ніколи не збирали в одну послідовну, зручну для користувача структуру. Кові створив стандартну операційну систему — «Windows» — для особистої ефективності та зробив її простою у використанні.

«Сім звичок» сьогодні застосовують учні тисяч початкових, середніх і старших шкіл у всьому світі. Ними користуються в компаніях зі списку *Fortune 100*; у середніх та малих компаніях; в'язницях; на сеансах кінної терапії; у збройних силах. Вони корисні для людей з обмеженими можливостями, у сім'ях тощо.

Принципи, метафори та оповідки, викладені на сторінках «Семи звичок», можуть кардинально змінити життя. Я отримав листа від шістнадцятирічної дівчини, яка дізналася про концепцію мислення «виграш/виграш» у школі. Вона написала:

Шановний Шоне, мені дуже важко позбуватися звичок, які в мене склалися на життєвому шляху. Мій великий здобуток у тому, що я перестала конкурувати з однією дівчиною в школі. Вона дуже зухвала (вибачте, я знайшла це слово в словнику й думаю, що воно дуже кльове! «Зухвала» означає «нечемна, прямолінійна й настирлива») і цікавиться тим самим, що й я, тому ми часто зіштовхуємося. У минулому неприязнь до неї отруювала моє задоволення від чогось, наприклад шкільних вистав та ораторських турнірів. Але тепер у мене великий прогрес! Я пробачила їй і пішла далі. Сьогодні я записала в щоденнику нотатку собі з нагадуванням про те, що життя — це не змагання. І знаєте що? Я почуваюся набагато краще! Наче зі спини звалився важезний тягар.

А ще я пам'ятаю електронний лист від Ентоні Вілсона, президента компанії *MississippiPower*, який написав так:

У дев'яності роки, коли загроза дерегуляції кинула нашій галузі безпрецедентний виклик, наша компанія звернулася до «Семи звичок», щоб досягти просування вперед. Усі працівники (згори донизу) пройшли тренінг «Сім звичок та лідерство, орієнтоване на принципи». Ми впровадили ці звички в культуру компанії. У 2005 році ураган Катріна спустошив нашу територію обслуговування (23 округи), в усіх наших клієнтів зникла

електроенергія. Нам довелося залучити 12 000 лінійного персоналу з усієї Північної Америки, але не вистачало супервізорів, щоб керувати ними. Ми довірилися своїм співробітникам, щоб вони взяли на себе провідну роль у реагуванні на цю надзвичайну ситуацію. Оскільки вони знали, як «починати з думкою про мету», прагнути «спочатку зрозуміти» тощо, вони показали блискучі результати. Нам вдалося відновити живлення за 12 днів, і газета *USA Today* назвала цей подвиг «взірцем кризового менеджменту». У нас була культура повноважень, яка давала можливість активізуватися та лідирувати, швидко приймати рішення та впроваджувати інновації серед наслідків стихійного лиха. «Сім звичок» залишаються невід'ємною частиною нашої надзвичайно результативної культури. Я просто хотів вам подякувати!

Ось вона, сила принципів. Сила «Семи звичок». Сподіваюсь, інсайти, які я включив у цю книжку, будуть для вас корисні.

*З найкращими побажаннями*

*Шон Кові*



*Шон Кові — президент компанії FranklinCovey Education, співзасновник і голова фонду Bridle Up Hope. Як популярний спікер, Шон виступає перед аудиторіями в усьому світі, з'являється на численних радіо- й телешоу і в друкованих ЗМІ. Маючи ступінь магістра ділового адміністрування Гарвардського університету, Шон також є автором бестселерів за версією New York Times і автором або співавтором кількох книг, у тому числі «Чотири дисципліни виконання», бізнес-бестселера № 1 за версією Wall Street Journal, а також «Шість найважливіших рішень, які ви коли-небудь приймете», «Лідер у мені» та «Сім звичок ефективних підлітків», яка розійшлася накладом понад вісім мільйонів примірників по всьому світу. Шон живе зі своєю родиною в тіні Скелястих гір.*

# **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 приятним 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 — глибокі, 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 замахуйся, поки м'яч не підлетить до тебе». І якщо він показував хоч на крихту кращий результат, ми щосили старалися його стимулювати: «Чудово, синку, продовжуй у тому ж дусі».

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

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

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

Коли я провадив дослідження й готувався до цих презентацій, мене особливо зацікавило те, як формуються уявлення, як вони впливають

на наше бачення і як від нашого бачення залежить наша поведінка. Це привело мене до вивчення мотиваційної теорії справджуваних очікувань, або «ефекту Пігмаліона». Також я усвідомив, як глибоко вкорінені наші уявлення. 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 «дотягував» до необхідного рівня. Хоч як ми намагалися змінити свої настанови й поведінку, усі наші зусилля не давали результату, бо, попри всі наші дії та слова, насправді син відчував інше: «Ти ні на що не здатен. Тебе потрібно оберігати».

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

## **Етика особистості й етика характеру**

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

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

залишає глибинні хронічні проблеми, які згодом так чи інакше дадуться знаки.

За разючим 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 відчутти його неповторність, індивідуальність, окремішність і цінність.

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

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

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**