



40 тілде 30 миллион данамен таралған

ЖАСАМПАЗ ЖАНДАРДЫҢ 7 ДАҒДЫСЫ

Тұлғаны дамытудың
тегеурінді тетіктері

Өміріңізді өзгертіп жіберердей таңғажайып кітап.

Том Питерс

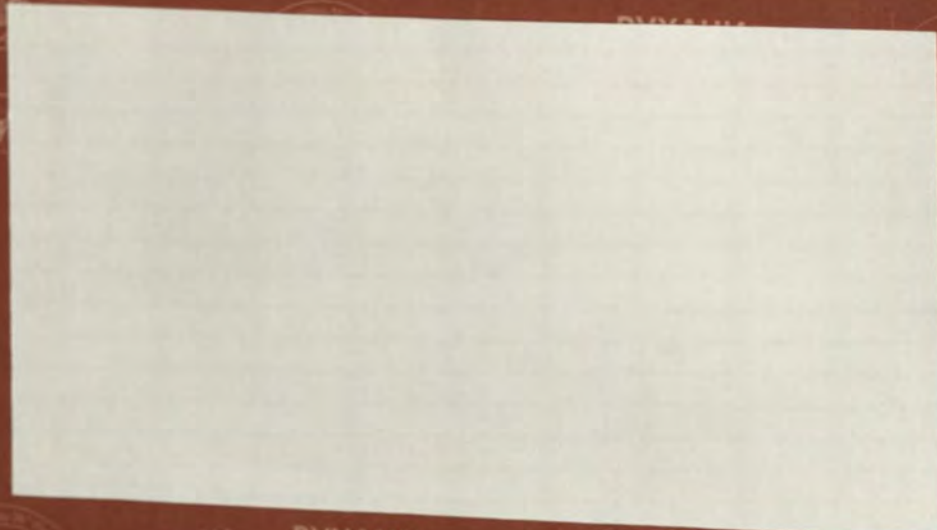
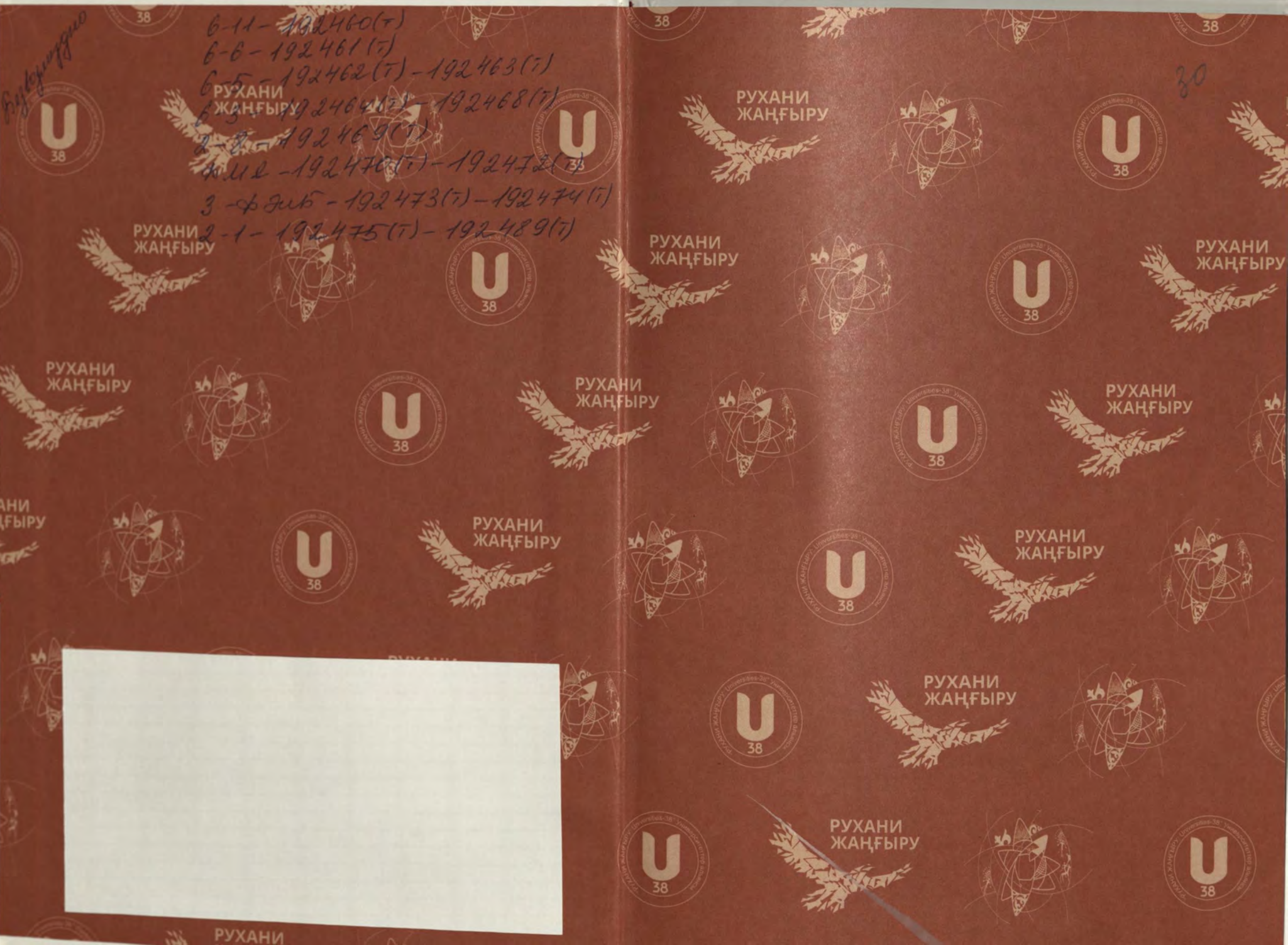
«Кемелдікті іздеу» бестселлерінің авторы

Стивен Р. Кови

6-11-192460(т)
6-6-192461(т)
6-5-192462(т)-192463(т)
6-3-192464(т)-192468(т)
2-2-192469(т)
Ф.И.В.-192470(т)-192472(т)
3-Ф.И.В.-192473(т)-192474(т)
2-1-192475(т)-192489(т)

Вузбунд

30





Алматы қаласы әкімдігі
Ішкі саясат басқармасының тапсырысы
бойынша аударылып басылды



Баспаға дайындаған
«Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры мен
«Universities-38» Университеттер альянсы



Stephen R. Covey

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

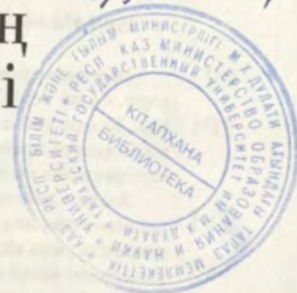
Powerful Lessons in
Personal Change

Free Press
New York London Sydney

Стивен Р. Кови

ЖАСАМПАЗ ЖАНДАРДЫҢ 7 ДАҒДЫСЫ

Тұлғаны дамытудың
тегеурінді тетіктері



Алматы 2018

884
K 45

Безвозмездно
Тегін

Кітапты баспаға әзірлеген – Ұлттық аударма бюросы

- Жоба жетекшісі – Кенжеханұлы Р.
Аудармашылар – Төлегұл Ғ.
Самұрат Ж.
Ақжігіт Ө.
Әбілда Ш.
Редакторлар – Аманжол Қ.
Омарбек Н.
Қожабек Н.
Жауапты редакторы – Жапақ Ә.
Пікір жазғандар – Дариябек Д., PhD
Айтмұхамбет Е.,
заң ғылымдарының кандидаты

Кови Стивен Р.

К 45 Жасампаз жандардың 7 дағдысы: Тұлғаны дамытудың тегеурінді тетіктері. – Алматы: Ұлттық аударма бюросы. – 2018 жыл. – 352 бет.

ISBN 978-601-7943-27-1

«Жасампаз жандардың 7 дағдысының» тұңғыш басылымы осыдан ширек ғасыр бұрын жарық көрді. Содан бері Стивен Ковидің бұл еңбегі 13 мәрте жаңартылып, 40 тілге аударылды. 70-тен аса елде 30 миллион данамен таралған кітап №1 әлемдік бестселлер мәртебесін иеленді. Жақсы өмірдің кілтін іздеген жасөспірімнен бастап, ісін өрге домалатқысы келетін көрнекті кәсіпкерлер мен саясаткерлерге дейін қызыға оқытын кітап миллиондаған адамның өмір сүру әдістемесіне айналды.

Алдыма қойған мақсатқа жетудің жолы қандай? Айналамен қалай қатынас жасаған абзал? Өзімнің де, өзгенің де ұпайын түгел ететін ұтымды өмірлік ұстаным бола ма? Маңызды әрі шұғыл шаруаның қайсысына алдымен кезек берген жөн? Күн сайын көлденең келетін жаңа сынақтарға төтеп беру үшін өзімді қалай жетілдіремін?

Әрқайсымызды мазалайтын осы секілді сұрақтарға жауап беруге талпынатын кітап көп-ақ. Соның бірі де, бірегейі – төрткүл дүниені түгел мойындатқан «...7 дағды».

ӘОЖ 159.9
КБЖ 88.8

ISBN 978-601-7943-27-1

© FranklinCovey Company, 1994, 2004
© «Ұлттық аударма бюросы» ҚҚ, 2018

МАЗМҰНЫ

Мерейтойлық басылымға алғы сөз	7
Жасампаз әкеге	15
Алғыс	19
Алғы сөз	21

Бірінші бөлім

Парадигмалар мен принциптер	27
Іштен сыртқа	29
Жеті дағды туралы жалпы түсінік	57

Екінші бөлім

Жеке жеңіс	71
------------------	----

Бірінші дағды

Проактив болыңыз	73
Өзіндік таным принциптері	75

Екінші дағды

Түпкі мақсатыңызды жол басында елестетіп алыңыз	99
Дербес көшбасшылық принциптері	101

Үшінші дағды

Басты іске баса мән беріңіз	145
Өз-өзіңді басқару принциптері	147

Үшінші бөлім

Ортақ жеңіс	181
Өзара тәуелділік парадигмалары	183

Төртінші дағды

«Ұттым/Ұттым» күйінде ойлаңыз	201
Тұлғааралық көшбасшылық принциптері	203

Бесінші дағды

Әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға ұмтылыңыз..... 233

Эмпатиялық коммуникация принциптері 235

Алтыншы дағды

Синергияға жетіңіз 259

Шығармашылық байланыс принциптері 261

Төртінші бөлім

Жанару 281

Жетінші дағды

Араны қайраңыз..... 283

Теңгерімді жанару принциптері 285

Қайтадан «іштен сыртқа» 305

Автордан..... 314

Сөз соңы 315

А қосымшасы

Дінгегіңіз қабылдауға қалай ықпал етуі мүмкін 325

В қосымшасы

2-шаршыдағы жұмыс күні 331

Стивен Кови. Соңғы сұхбат 341

FranklinCovey компаниясы туралы 349

Автор туралы 351

МЕРЕЙТОЙЛЫҚ БАСЫЛЫМҒА АЛҒЫ СӨЗ

Мен Стивен Ковиді 2001 жылы, ол маған кейбір идеяларды бірге талқылауды өтініп, кездесуге шақырғанда алғаш көрдім. Жылы сәлемдесумен қоймай, ол байырғы таныстарша қол алысып амандасты. Қарапайым жауаптасудан басталған әңгімеміз екі сағатқа созылды. Стивен мені бірден сұрақтың астына алды. Менің қарсы алдымда ұлы ұстаз, осы заманның ең беделді ойшылдарының бірі отырған еді және ол өзінен ширек ғасыр кіші бозбаладан сыр тартып, тың ой түйгісі келді.

Сұхбат барысында маған да сауал қою мүмкіндігі туды-ау, әйтеуір, сол кезде:

– Сіз «Жеті дағдыны» қалай ойлап таптыңыз? – деп сұрадым.

– Мен ойлап тапқан жоқпын, – деді ол.

– Қалайша? – деймін түсінбей мен. – Сіз кітап жаздыңыз ғой.

– Иә, жаздым, бірақ ол дағдылар баяғыдан белгілі. Олар табиғат заңдарына көбірек ұқсайды, – деп жалғады сөзін. – Мен бар болғаны оларды бір жерге жүйелеп жинақтадым, қолдануға ыңғайлы етіп топтастырдым.

Міне, осы сәттен бастап, оның шығармасының әсері неліктен соншалықты күшті болғанын түсіне бастадым. Кітап болып шыққан нұсқаға жеткізу үшін Кови ойындағысын отыз жылдан аса зерттеумен, тәжірибеде сынап, оқытумен және дамылсыз жетілдірумен болды. Ол атақ-даңққа бөленуді аңсаған жоқ; ол осы қағидалардың жұртқа жетуін қалады, сол дағдыларды бойларына дарытсам деді. Ол «жеті дағдыны» бірінші кезекте өзін табысқа жетелейтін құрал деп емес, адамзатқа пайдасы тиетін игілікті қызмет деп бағалады.

FranklinCovey директорлар кеңесінің төрағасы Боб Уитман, маған қоңырау шалып, «Жасампаз жандардың жеті дағдысының» алғаш жарияланғанына жиырма бес жыл толуы құрметіне алғы сөз жазғыңыз келмей ме деп сұрағанда, менің, ең алдымен, істегенім – кітапты басынан аяғына дейін қайта оқып шықтым; оны 1989 жылы алғаш жарық көрген сәтте-ақ бас алмай оқып шыққанмын, енді осы қағидаларға қайыра оралып, тағы да терең ризашылық сезіміне бөлендім. Сондай-ақ кітапты бір жаңаша саралап, оның не себепті классикаға айналғанын түсінгім келді. Мен оның теңдессіз мәртебеге жетуіне себепші болған төрт факторды таптым:

1. Кови өзінің тамаша тіл кестесінің арқасында жеңіл оқылатын, қисынды тұжырымдық үйлесімге құрылған «қолданушы интерфейсін» жасап шыққан.
2. Автор зейінін жекелеген әдістер мен бір мезеттік қызығушылыққа емес, мызғымайтын мәңгілік ұстанымдарға жұмылдырған.

3. Кови бірінші кезекте «жетістікке жету» жайында емес, мінез қалыптастыру жөнінде жазады, осылайша адамдарға жай ғана жетістікті тұлға емес, нағыз көшбасшы болуға көмектеседі.
4. Кови өз бойындағы кемшілігін мойындайтын бесінші деңгейдегі ұстаз еді, сонымен қатар өз білгенін өзгемен бөлісуге дайын тұратын.

Стивен Кови синтез шебері болды. Оның жеке тұлға жасампаздығы саласында атқарған ісі дербес компьютер үшін графикалық интерфейстің маңызымен деңгейлес еді. Apple мен Microsoft өмірге келгенге дейін, компьютерді күнделікті өмірде қолдана алатын адам аз еді; ұғынықты «қолданушы интерфейсi» – тачскрин туралы айтпағанның өзінде, курсор да, түсінікті белгішелер немесе экрандағы қалқып шығатын терезелер болған жоқ. Бірақ алдымен Macintosh, артынша Windows пайда болған соң, көпшілік тұтынушының да экран сыртындағы микрочиптер қуатына ақыры қолы жетті-ау. Жеке тұлға жасампаздығы саласындағы даналық та дәл осылай – Бенджамин Франклиннен Питер Друкерге дейін – жүздеген жыл бойы жинақтала берді, бірақ ол біртұтас қисынды әрі ұялас қолданушы схемасы ретінде ұйымдастырылмаған еді. Кови жеке тұлға жасампаздығы үшін стандарттан өткізілген операциялық жүйе құрды – осының өзі «Windows» дерлік – оны қолдануға өте ыңғайлы етті. Ол – сөзді ойнату мен қысқа хикаялардың шебері, тамаша жазушы болып шықты. Мен бірінші тараудағы метрода шуылдақ балаларын тыныштандыра алмаған еркек хикаясын (және оның өнегесін) ешқашан есімнен шығармаймын, дәл сол секілді маякты, «өзге джунгли» мен «алтын жұмыртқалар» аналогиясын да ұмыта алмаймын. Оның оқырманға кейбір идеяларды ұғынықты сипаттап, әрі тәжірибеде қолдану нұсқаларын да келтіріп отырған мысалдары өте сәтті шыққан. «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлаңыз, «Әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға ұмтылыңыз», «Түпкі мақсатыңызды жол басында елестетіп алыңыз», «Басты іске баса мән беріңіз». Ол осы идеяларды пайдалануға қажет дағдылар мен жаттығуларды үйрету үшін өзі бастан кешкен бала тәрбиесі, некеге тұру, достармен араласу тәрізді ахуалдар мен түйткілдерді арқау ету арқылы адамның идеяға қол жеткізуін бұрынғыдан да жеңілдеті түсті.

Бұл нобайға негіз болған идеялар мәңгілік. Бұл – қағидалар. Нақ сол себепті олар жер шарының кез келген бұрышындағы кез келген жастағы адам үшін өміршең әрі іске жарамды. Өзгерістер, хаос, жікке бөліну мен ұдайы белгісіздік үстемдік құрған әлемде адамдарға осы астан-кестен алмағайыптың ішінен тура жолды табуға көмектесер тұжырымдар жинағын орнықтыратын зәкір қажет. Кови мәңгілік қағидаттардың бар екеніне және оны іздеу мағынасыз әрекет емес, даналықтың көрінісі екеніне сенді. Ол әр қадам сайын: «Қасиетті ештеңе жоқ, мәңгілік ештеңе жоқ, үнемі өзгеріп тұратын бұл дүниеге төтеп берерлік мықты ештеңе жоқ! Бәрі жаңа болуға тиіс! Өткен шақта болған нәрсе бүгін түкке жарамайды!» деп айқайлайтын адамдардың көзқарасын қабылдамайтын.

Мен өз зерттеулерімде мына мәселеге ден қойдым: ұлы компаниялар қазіргі орнын иеленіп отыруы ненің арқасында – неге олар жақсыдан ұлыға көтеріле алады (басқалар көтеріле алмайды), неге олардың құрылымы уақыт сынағына шыдайды (өзгелер қирайды), неге хаостың ортасында олар гүлденіп отыр? Біз ашқан жаңалықтың негізгісінің бірі «Өзекті сақтау/Прогресті ынталандыру» болды. Оның мәнісі – принциптер өзегін өз іс-әрекетінің негізі етіп, әрі басшылыққа алмаған және оны сақтай білмеген бірде-бір компания осынау алмағайып әлемде, шын мәнінде, ұлы компания бола алмайды, болса да ұзақ тұра алмайды. Бірақ сонымен қатар прогресті ынталандырмаған – өзгерісті, жаңартуды, жақсарту мен BHAG («үлкен арсыз мақсаттардың») ізіне түспеген компания да өзінің ұлылығын сақтап қала алмайды. Осы екі қағиданы – «өзекті сақтау» мен «прогресті ынталандыруды» біріктіргенде, сіздің қолыңызға компанияның өміршендігін қолдап-қуаттап отыратын сиқырлы диалектика тиеді. Кови осыған ұқсас нобайды тұлғалық, жасампаздық саласынан да тапты: алдымен ұдайы өзгерістерге ұрынбайтын, берік принциптер өзегін құру қажет, сонымен бірге адам өзін-өзі жетілдіру және өзін-өзі жаңартып тұруға тынбай ұмтылуға тиіс. Мұндай диалектика мықты негізді сақтауға және өмір бойы тұрақты түрде тұлғалық өсуге қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Дегенмен, менің ойымша, «Жеті дағдының» ең маңызды қыры – оны күнделікті пайдаланатын нұсқаулық қана емес, ұлы кітапқа айналдырған нәрсе – бұл оның «жетістікке жетуді» емес, мінез қалыптастыруға зейін салғаны. Тәртіп болмайынша жасампаздық жоқ және мінезсіз тәртіп те болмайды. Осы алғы сөзді жазған кезде мен Вест-Пойнттағы АҚШ Әскери академиясында көшбасшылықты зерттеу кафедрасының профессоры едім. Кәсіби маман ретінде Вест-Пойнт рецептiнің басты құрамдасы – нағыз көшбасшылық мінезден басталады деген идея екеніне, көшбасшылық – бірінші кезекте сіздің кім екеніңіздің көрінісі, өйткені сіз атқарар барлық іс нақ осы нәрсеге сүйенетініне көзім жетті. Адамды қалай көшбасшы етіп шығаруға болады? Алдымен мінезін қалыптастыру қажет. Міне, осы себепті мен «Жеті дағды» жай ғана тұлға жасампаздығы жайында емес, көшбасшылықты дамыту туралы кітап екенін көрдім.

Өзім зерттеген бірқатар әйгілі көшбасшылар туралы толғанғанымда, олардың өмір тарихында Кови принциптері қалай көрініс бергені мені таңғалдырды. Осы ретте сүйікті кейіпкерлерімнің бірі Билл Гейтс туралы айтқым келіп отыр. Соңғы кездері сол тәрізді адамдардың ерекше жетістікке қол жеткізуін қажет кезінде қажет жерден табыла қалған жай ғана сәттілік санау сөнге айналып барады. Бірақ бұл – ешқандай сын көтермейтін көзқарас. *Popular Electronics* журналы өз мұқабасына әлемдегі алғашқы дербес компьютер жасалғанын жариялап, Altair суретін басып шығарғанда, Билл Гейтс Тим Алленмен бірлесіп, бағдарламалық жасақтама шығарумен айналысатын компания құрды және Altair-ға арнап бағдарлама тілі Basic-ті ойлап шығарды. Иә, бағдарламалар бойынша өз ілім-білімін ұсынған Гейтс дер кезінде табыла қалды, бірақ одан басқа да бағдарламашылар – Калифорния мен Массачусетс технологиялық институттарында, Стэнфордта компьютер ғылымы мен электрониканы оқы-

ған студенттер, IBM, Xerox және HP тәрізді компаниялардың тәжірибелі инженерлері, сондай-ақ мемлекеттік зертханалардағы ғалымдар да болды ғой. Билл Гейтстің істегенін сол сәтте мындаған адам істеуі мүмкін еді, бірақ олардың қолынан келмеді. Гейтс сәтке сәйкес қимылдады. Ол Гарвардтан кетіп (Altair жасап шығарып жатқан), Альбукеркеге ауысты, мұнда ол күн-түн демей отырып компьютерлік код жазды. Гейтстің өзгелерден ерекшелігі: қажет жерде, қажет сәтте табылғанында емес, оның сол сәтке деген проактив реакциясында. *(Бірінші дағды: Проактив болыңыз).*

Microsoft өскен сайын, күшейген сайын, Гейтс те «әр үстелде компьютер тұрсын» деген өзінің үлкен идея аясындағы мақсаттарының ауқымын кеңейте түсті. Кейінгі жылдары ол зайыбымен бірге, шын мәнінде, ұлы идеяны – жер бетінен безгек ауруын жою үшін Bill & Melinda Gates Foundation құрды. 2007 жылы Гарвард дипломын алып тұрып, ол өзі былай деді: «Мелинда екеуіміздің мақсатымыз сол күйінше қалады: қолымызда бар ресурстарды пайдаланып, ізгі істерді мейлінше көбірек атқарғымыз келеді». *(Екінші дағды: Түпкі мақсатыңызды жол басында елестетіп алыңыз).*

Нағыз тәртіп – өміріңнің ең жақсы шақтарын ең бірінші кезектегі мақсаттарға жетуге жұмсау, ал бұл – шынайы мағынадағы нонконформист болу деген сөз. «Кез келген» адам жасөпірім Билл Гейтс үшін ең басты мақсат Гарвардты тәмамдау болуға тиіс еді деуі мүмкін. Бірақ ол оның орнына, тілектестерінің жақтырмай күнкілдегеніне қарамастан, бар күшін өз миссиясына жұмылдырды. Microsoft-ты құрған соң, ол бар қуатын екі мақсатқа: ең үздік адамдарды өзіне тарту және бағдарлама жасау бойынша бірнеше үлкен мақсат жолында жұмыс істеуге бағыттады; қалғанының бәрі екінші кезекке ысырылды. Бірде түстік ас үстінде Гейтс Уоррен Баффеттпен танысып қалады. Үй иесі қонақтардан өмір жолында қай факторды ең маңызды деп санайтынын сұрайды. Элис Шредер «Уоррен Баффет. Әлемнің үздік инвесторы»^{*} деген кітабында Гейтс те, Баффетт те бір ғана «фокус» деген сөзбен жауап берді деп еске алады. *(Үшінші дағды: Басты іске баса мән беріңіз).*

Гейтстің төртінші дағдымен *(Төртінші дағды: «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлаңыз)* арақатынасы сәл күрделірек. Бір қарағанда, Гейтс «Ұттым/Ұтылдым» үлгісінде ойлайтын шақар адам болып көрінуі мүмкін. Оның сәтсіздікке ұшыраудан қорыққаны сонша – Microsoft жеңіліп қалуы ықтимал сценарийлер мен «қорқынышты» жазбалар жазған кезі де болған. Өнеркәсіптік стандартқа жету жолында жеңімпаздар санаулы, ал жеңілгендер өте көп болуы мүмкін. Әрине, Гейтс ірі жеңімпаздар қатарында болуға ұмтылып бақты. Ал бірақ, мұқият үнілсек, оның бірін-бірі толықтырушы күштерді біріктіруге шебер болғанын көреміз. Ең басты арманы жүзеге асуы үшін Microsoft өзгелермен: микропроцессор шығаратын Intel, дербес компьютерлер өндіретін IBM мен Bell секілді құрылымдармен күш біріктіруі керекін Гейтс жақсы түсінді. Сондай-ақ ол әділдікке де ұмтылды: Microsoft ұтса, оның қызметкерлерінің бәрі де ұтар

^{*} Шредер Э., Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

еді. Бұдан бөлек, ол өзінің күшті тұстарын өзгелердің, әсіресе ұзақ уақыт бойы оның бизнестегі альтер-эгосы болып келген адамның — Стив Балмердің күшті тұстарымен толықтыратын ерекше қабілеті бар екенін көрсетті: Гейтс пен Балмер бірлесе еңбек етіп, әрқайсысы жеке-дара жетуі мүмкін жетістіктен әлдеқайда мол нәтижеге қол жеткізді; 1 + 1 – 2-ден анағұрлым көп қой. *(Алтыншы дағды: Синергияға жетіңіз).*

Гейтс өз қорын құрып, қоғамдық қызметке ауысқанда «Мен бизнесте табысқа жеттім, сол себепті қоғамға қалай көмектесуді білемін» сияқты көпірме мәлімдеме жасаған жоқ. Керісінше, ол тағы да күштар әуестік танытты, бәрін ұғынуға ұмтылды. Теория мен әдістерге тереңдеп, ең маңызды мәселелерді шешуге қажетті сұрақтарды қоюдан қорықпады; бір әңгімеден кейін ол өзіне «Фосфаттар жайында көбірек білу керек» деп белгі соғып қойды. *(Бесінші дағды: Әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға ұмтылыңыз).* Ал енді Гейтстің өзін-өзі жаңартумен айналысуы мені есімнен тандыра жаздайды. Microsoft енді бой көтеріп келе жатқан ең бір қарбалас жылдары да ол бір мезеттік міндеттерден қол үзіп, толғану мен кітап оқуға тұтас апта арнап жүрді; тіпті оларды өзі «Толғаныс апталары» деп атады. Ол сондай-ақ ғұмырнамаларды да өте көп оқыды; бірде оның Fortune өкілі Brent Шлендерге «Кей адамдар өз өмірінде қандай дамудан өтеді десейші, ғажап!» дегені бар. Бұл сөз ол үшін ғұмырлық мантраға айналғандай сезім пайда болады. *(Жетінші дағды: «Араны қайраңыз»).*

Гейтс үлгі болуға әбден лайық, бірақ мен басқаларды да айта алар едім. Мен жүздеген мың колледж түлегін, ең құрығанда, екі жылын нашар мектептердегі оқытушылыққа арнау идеясымен рухтандырғысы келген, мектептік білім беру жүйесін тұтастай түбірімен өзгерте алар әлеуметтік күш құруды түпкілікті мақсаты еткен, Teach For America негізін қалаушы Венди Копп жайында әңгімелеп бере алар едім. *(Проактив болыңыз; Түпкі мақсатыңызды жол басында елестетіп алыңыз).* Немесе, мен жиһазы жоқ үйде өмір сүрген, өйткені санаға сыймас ұлы өнімдер жасаумен айналысқандықтан, оның диван немесе асүй үстелін сатып алу тәрізді мәні аз нәрсемен шұғылданатын уақыты болмаған Стив Джобсты үлгі етіп көрсете алар едім. *(Басты іске баса мән беріңіз).* Немесе, менеджмент пен қатардағы қызметкерлер арасындағы теңгерімді тауып, компанияда «Ұттым/Ұттым» мәдениетін қалыптастырғаны сондай 11 қыркүйектен кейін жұрттың бәрі әр жұмыс орнын сақтай отырып, отыз жыл бойы пайда түсіріп келген бизнесті аман алып қалу үшін біріккен Southwest Airlines компаниясындағы Херб Келлехерді айтамын *(«Ұттым/Ұттым» күйінде ойлаңыз).* Тіпті әр күні «екі таңы» болу үшін Екінші дүниежүзілік соғыстың өне бойында күндіз ұйықтаудан танбаған Уинстон Черчиллді алайық *(Араны қайраңыз).*

Мен «Жеті дағдыны» – ұлы компания құруға арналған іс-әрекеттің айна-қатесіз нұсқаулығы дегім келмейді. Мысалы, «Жақсыдан ұлыға»^{*} және

^{*} Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013

«Мәңгілікке орнатылған»* еңбектерінде сипатталған принциптер «Жасампаз жандардың жеті дағдысындағы» қағидаларды толықтыра түседі, бірақ олардан айырмашылығы да бар. Кови керемет компания құру туралы кітап жазған жоқ, ол тұлғалық тиімділікке қалай жетуге болатыны жайында жазды. Әйтсе де компания адамдардан құралады, сол адамдар неғұрлым жақсы нәтиже көрсеткен сайын, компания да соғұрлым күшті бола түседі. Сондықтан «Жеті дағдыға» сәйкес өмір сүретіндердің бесінші деңгейдегі көшбасшы, «Жақсыдан ұлыға» деген кітабымда айтылған сирек кездесетін трансформатор болу мүмкіндігі көбірек болар деп ойлаймын. Өзінің қуатын, драйвын, креативтігі мен тәртібін өз ғұмырынан да биігірек және төзімдірек нәрсеге бағыттап отырған бесінші деңгейдегі көшбасшылар жеке бастың қарапайымдығы мен кәсіби күш-жігерден тұратын қайшылыққа толы амалды да өзімен бірге өмірден алып өтеді. Әрине, оларда да атаққұмарлық бар, бірақ олардың мақсаты – ұлы компания құру, әлемді өзгерту, немесе, сайып келгенде, жеке тұлғалық жетістікке қатысы жоқ басқа бір мақсатқа жету секілді жеке бас мүддесін күйттеуден жоғары тұрады. Кәсіпорынның ұлы болуының немесе ұлы болып қала беруінің аса маңызды шартының бірі – билік тізгінін ұстап отырғандардың ішкі шынайы ынтасы, мінезі мен ұмтылысы қандай деген қарапайым сұраққа берілер жауапта жатыр. Бұл ішкі шынайы ынта олардың шешімі мен іс-әрекетінен – сол сәтте болмаса да біраз уақыттан соң, ал қысым жоғары болған жағдайда, олар не айтқанына немесе өзін қалай ұстағанына қарамастан, міндетті түрде көрінеді. Осылайша біз Кови ұсынған нобайдың орталық қағидасына қайта ораламыз: ең бірінші кезекте өз мінезіңді қалыптастыру керек, алдымен жеке-дара жеңіс, содан кейін өзара әрекеттестік арнасындағы ортақ жеңіс. Оның үстіне бұл біздің Стивен Ковидің өзін бесінші деңгейдегі ұстаз деп қарауымызға негіз болады.

Таңғаларлық карьерасының өне бойында ол өзінің рөлі мен ықпалын бағамдауда қарапайымдық көрсетумен болды, бірақ адамдарға өз идеяларын қабылдау орайында жәрдемдесуге келгенде, жалынды жігер танытты. Адамдар «жеті дағдыға» сәйкес өмір сүре бастаса, әлемнің жақсара түсетініне шын көңілден сенді, әрі оның кітабының барлық беттері осы сенімді бойына сіңіріп алған. Бесінші деңгейдегі көшбасшы ретінде Стивен Кови өз іліміне сәйкес өмір сүру үшін адамның қолынан келетіннің бәрін жасады. Ал өзіне бәрінен де бесінші дағдыны игеру қиынға соққанын айтатын (*Әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға ұмтылыңыз*). Бұл кереғар сипатта естіледі, себебі кітапты жазбас бұрын Кови ондаған жылға созылған зияткерлік саяхат жасады. Ол алдымен шәкірт болды, шәкірттен ұстазға айналды, ал содан соң барып, жазуды үйренген ұстаз болды, соның арқасында өз ілімінің ғұмырын ұзағынан сүйіндірді. Екінші дағды туралы тарауда Стивен бізден өз жанамамызды елестетуімізді және бір сәт ойлануымызды өтінеді: «Ал енді әр сөз сөйлеушіден сіз өзіңіз және өткізген ғұмырыңыз жайында не естігіңіз келер еді? ...Өзіңіздің мінезіңіз

жөнінде қандай баға алғыңыз келген болар еді? Қол жеткен қандай жетістігіңіз бен ісіңіз олардың жадында жатталып қалғанын қалар едіңіз?» Маған осының бәрі оның өз жағдайындағыдай болып шықса, ол өте риза болатындай көрінеді.

Адамдардың бәрі о дүниелік, бірақ идеялар мен кітаптардың ғұмыры адамдікінен ұзақ болуы мүмкін. Осы беттерді оқи отырып, сіз шығармашылығының шырайлы шыңында тұрған Стивен Ковимен танысасыз. Оның сізге қарата «Иә, мен бұған, шын мәнінде, сенемін және сіздің осыны *түсінуіңізге*, осыны үйренуіңізге, жақсырақ бола түсуіңізге, көбірек еңбектенуіңізге, мағыналы өмір сүруіңізге көмектескім келеді» деп айтқанын сезінесіз. Оның өмір жолы аяқталды, бірақ ісі жалғаса бермек. Ол дәл осы жерде, осы кітапта жалғасып жатыр, ол бүгін де тірі, кітап енді жазылып біткен кездегідей тірі. «Жасампаз жандардың жеті дағдысы» бар болғаны 25 жаста және бұл – өте керемет жолбасы.

Джим Коллинз
Боулдер, Колорадо
2013 жыл, шілде

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013

ЖАСАМПАЗ ӘКЕГЕ

Кови отбасынан арнау

Сол күні Монтанада біздің әкеміздің «араны қайрау» дағдысы, сайып келгенде, бір адамның өмірін құтқарып қалды. Оның өзі «күнделікті тұлғалық жеңіс жетістігі» деп атайтын іспен – медитациямен, қолжазбаларын қайта қараумен, жаттығумен таңертең ерте айналысатынын жиі көретінбіз. Сол күні де көл жағасында кітап оқып, әрі тамаша көрініске көзі тоймай, рахаттанып, алаңсыз отырған кезінде, күтпеген жерден «Құтқарыңдар!» деген тұншыға шыққан дауысты естиді. Тұмса табиғатты қызықтау үшін жанынан тастамайтын дүрбісін қолына алып қарағанда, судағы үрленбелі қайықты көреді. Әлдебіреу мұздай суда жанұшыра тыпырлап, қайықтың жақтауына жанталаса жармасып жатыр екен.

Бір сәт те кідірмей, су мотоцикліне қарғып мінген әкей қайыққа жеткенде, ес-түсін білместей күйдегі еркекті көреді. Оны мотоцикліне мінгізіп, жағаға жеткізеді. Бұдан соң оның отбасын іздеп, ең жақын тұрған кемпингке барса, отбасы мүшелері ол үйде жоқ екенін, тіпті байқамағанын да көреді, себебі өздері де өлесі мас екен. Арада біраз жыл өткенде, әкеміз аман алып қалған кісі бұл оқиғаны жыр қылып әңгімелеп, бұл оның өміріндегі бетбұрыс сәт болғанын тамсана айтып жүреді. Ол өзін кім құтқарғанын да білмейді екен, тек әйтеуір біреу айқайын естіп, судан шығарып алғанына ризалығын білдіруден танбайды.

Бұл жағдайдың тек өзінің тоғыз баласы мен елу төрт немересі үшін ғана емес, «Жасампаз жандардың жеті дағдысы» рух берген және мәңгіге өзгерткен көптеген компания мен адамдар үшін де «құтқару шеңбері» секілді нәрсеге айналған біздің әкеміз, Стивен Кови үшін символдық мәні бар. Ол бұл дағдыларды өзі ойлап таппағанын әрқашан ашық мойындайтын – олар жауапкершілік, адалдық, жомарттық және жаңару тәрізді табиғат заңдарына немесе әмбебап қағидаларға негізделген. Бірақ ол сондай-ақ «жалпы заңдар әрқашан жалпы тәжірибе емес» деп есептеді және бар өмірін осы үндеуін неғұрлым көп адамға жеткізуге арнады.

Отбасымыз оның адам әлеуетін азат етіп, сыртқа шығаруға бағытталған өмірлік миссиясының ұлылығы мен ауқымын 2012 жылы, ол өмірден озған соң ұғынды. Біз бүкіл дүниежүзінен жолданған хаттар, шалынған қоңыраулар мен келген қонақтар нөпірі астында қалдық. Олар әкеміз құтқару шеңберін қалай тастап, қайсысын қандай қиын мәселе иірімінен – мағынасыз өмірден, компанияны берекесіз басқарудан, ажырасудан, некесі бұзылуынан немесе бала күнде алған психологиялық жарақаттың салдарынан аман алып қалғаны жайында өздері бастан кешкен хикаясын бізбен бөліскісі келді. Біз өзінің принциптерге

сүйеніп, өмір сүру ұстанымымен миллиондаған адамға шабыт берген әкеміз нақты бір адамды қалай қолдап-қуаттай білгені туралы хиякаяларды тыңдаудан жалықпадық.

Әкеміз бас көтермей жұмыс істейтін және парасатты адам қалпынан ешқашан айныған емес. Көп жыл бойына ол әлемдік көшбасшылар мен мемлекет басшыларына талай рет кеңес берді және оны артықшылық емес, үлкен жауапкершілік деп білді. Бірде сол кездегі АҚШ президентін жұрттың бәрі дерлік сынға алып жатқан пікірсайысқа қатысушылар әкеміздің үнсіз отырғанын байқап қалады. Неге өз ойын білдірмей отырғаны жайында сұрағанда, ол жай ғана: «Күндердің күні оған ықпал ете алармын, әне, сол кезде екіжүзді адам болып көрінгім келмейді», — деп жауап берді. Арада бірнеше ай өткен соң, сол президент әкемізге қоңырау шалып, «Жасампаз жандардың жеті дағдысын» екінші рет оқып шыққанын айтыпты және әкеміз бұл қағидаларды қалай қолдануды жеке өзі үйретуге келісім бермес пе екен деп сұрапты. Әкеміз өз ғұмырында төрт АҚШ президентін қоса, отыз бір мемлекеттің басшыларымен кездескен.

Әкеміз әуелі өзі өмірде байқап көрмеген нәрсені ешқашан үйреткен емес. Бұл әсіресе кітап болып шыққанға дейін, өзі көп жыл бойы зерттеген және өңдеген «жеті дағдыға» қатысты өте дәл айтылған. Ол «проактив» өмірдің шебері болды және бізге, балаларына, үлкен өкінішімізге қарай, өз проблемаларымызда ақталуға немесе ол үшін жағдайға, достарға немесе мұғалімдерге кінә артуға ешқашан рұқсат етілмеді. Бізге «осыны істеуге» немесе «басқа жауап таңдауға» тиіссіндер деп үйретті. Бағымызға орай, анамыз кейде бізге нақақ құрбан кейпіне кіруге және кінәні өзгелерге артуға рұқсат беріп, әкеміздің ұстанымымен тәп-тәуір тепе-теңдікті қамтамасыз ететін!

Әкеміздің тапқырлығы мен бастамашылығы шынымен аңызға айналған еді. Бірде ол жол бойындағы жөндеу жұмыстары салдарынан кептеліске тап болып, ұшаққа кешігіп қалу қаупі туады. Бұдан артық күтуге болмайды деп шешкен ол жүргізушіге: «Мен шығып, көліктер ағынын қозғалысқа келтіріп, реттеймін, тек сен мені алысырақ жол бойынан қайта мінгізіп аласың», — дейді. Жүргізуші аңырып қалады. «Сіз мұны істей алмайсыз», — дейді ол. «Қарап тұр!» деген әкеміз шынымен машинадан шығып, қозғалысты бұлардың қатарындағы көліктер жүре алатындай етіп, реттеп береді (әрине, көлік иелері гудок басып, ризашылық білдіріп жатады); жүргізуші оны мінгізіп алып, ұшаққа да үлгереді.

Отбасында оны қарапайым және еркін адам ретінде білетінбіз; ол басындағы қасқасын жасырып, өзін танытпас үшін сүйкімсіз парик немесе тісі ақсиып тұратын протез киіп алып, бейтаныс адамдармен әңгімеге кірісіп кете беретін. Лифтіге кіргенде, біз оның басқа жолаушыларға оңтайлана бұрылып (олардың жеке кеңістігін бұза отырып), жарқылдай күліп «Не үшін мұны «жақын таныстық» деп атайтынымды түсінбеген боларсыздар» дейтінін алдын ала біліп, үрейленіп тұратынбыз.

Уақыт өте келе, біз өзгелер не ойлап қалады екен деп қатты уайымдамауды, әмбе оның жайдары жаратылысынан тек рақатқа бөленуді үйрендік. Ол өзінің күндізгі «күс ұйқысымен» әйгілі болған еді. Бойына күш жинап алу үшін ол ең

бір ойға келмейтін жерлерде — дүкенде, кинотеатрда, әуежайда, пойызда, саябақтағы орындықта, жалпы, кез келген жерде және кез келген уақытта жұмартанған бешпентін жастанып, көзін маскамен жабатын да, аз ғана уақыт мызғып алатын. Оның құлшыныс-құштарлығы еліктірмей қоймайтын, ол бізге «сагре diem» («Сәттен құр қалма!») бағытында өмір сүруді және «өмірдің жілік майын соруды» (ол осылай айтқанды жаны сүйетін) үйретті.

Өзі қолы жеткен кәсіби жетістігіне әрқашан аздап таңданатын әрі қымсынатын — ол даңқтың ықпалына берілмеген сыпайы қалпында қалды. Өзін-өзі айналысқан ұлы істің қарапайым қызметшісі ғана деп біліп, әрқашан Жаратушы мен өзгелерді ұлықтаудан танбады. Ол ешқашан өзінің сенім-нанымы мен дінінен ұялып-қысылған емес және адам өмірінің орталығында Құдай тұратын болса, онда қалған дүниенің барлығы міндетті түрде өз орнына келеді деп есептеді. Ол бізді компанияның немесе жеке тұлғаның ұзақ та берік жетістікке жетуінің жалғыз жолы мәңгілік қағидаларға сәйкес өмір сүру деп үйретті. Шын мәнінде, әкеміз өз уағыздарына сәйкес өмір сүруге бар күшін салып бақты және әр олқылығы үшін бізден жиі кешірім сұрайтын: «Балам, өзіме ие бола алмай қалғаныма қатты өкінемін» немесе «Қымбаттым, тым қатты кеттім. Сонымды түзету үшін не істейін?» дейтін. Адамдар бізден оның отбасында өсіп өмір сүру қандай болды деп жиі сұрайды, сірә, ол жақсы адам болып көрінгенімен, іс жүзінде ондай жақсы адам емес деп ойлайтын. Әрине, ол кемел адам емес еді, оған да кейде анамызды күтіп немесе көше кептелісіне тап болып қалса, шыдамдылық таныту ауыр соғатын, әйтсе де оның ілімі мен өмірінің арасында айтарлықтай айырмашылық болған жоқ. Ол жұрт қандай адам деп ойласа, нақ сондай адам болды. Сірә, біздің әке атына айта алар ең үлкен мадағымыз мынау болар: көпшілік қауымға ол жазушы және ұстаз ретінде қанша керемет болса да, өзінің жеке өмірінде әке және отағасы ретінде ол одан да қымбат еді. Біз оны осы тұрақтылығы үшін жақсы көрдік. Бәріміз әкеміздің уақытты, басқалармен бірге болғаннан да, өз отбасында рақаттанып өткізетінін білетінбіз және ол мұны уақыт бөлуімен және «Басты іске баса мән беруімен» дәлелдейтін. Ол сапарға көп шыққанымен, біз үшін маңызды туған күн немесе баскетбол матчы секілді оқиғаларды мүлт жібермеуге тырысатын, кейде тіпті екі жыл бұрын жоспарлап қоятын. Ол «қарым-қатынаста ұсақ-түйек болмайды» деген принципті ұстанатын, әрқайсымызбен жеке-жеке араласып, «эмоциялық банктегі» шотымызға тұрақты түрде салым салып тұратын. Ол оқу-үйрету сәттерінің шебері еді және шешімді бір мезеттік сезімнің әсерімен емес, біздің құндылықтарымыз негізінде қабылдауға көзімізді жеткізіп, шынайы принциптерді өзінің атқарар ісінің бәріне қолданатын. Ол өз өмірінің үлгісі арқылы бізге «өмір — карьера емес, миссия» екенін және шынайы бақытты өзгелерге көмектесу арқылы табуға болатынын үйретті.

Әкеміз анамыз Сандраны аялап өтті, екеуінің керемет жұбайлық өмірі елу алты жылға созылды. Олар аптасына бірнеше рет екеуін жақындастырып тұратын айрықша дәстүрді орындайтын — Honda мотоцикліне мініп алып, табиғат-

19248967

ты тамашалап, бір-бірімен емен-жарқын әңгімелесіп, орташа жылдамдықпен ұзақ қыдыратын. Әкеміз алыста жүрсе, күніне бір-біріне екі-үш рет телефон соғатын. Олар әлемдегі саясаттан бастап, кітап пен бала тәрбиесіне дейінгі нәрсенің бәрін талқылайтын, әкеміз оның пікірін кімдікінен болса да жоғары бағалайтын. Әкеміз терең ойшыл адам еді және онда кейде тым ілімшілдік үрдісі бой көрсететін. Анамыз зейін қойып тыңдай білетін әрі әкеміздің материалын оңайырақ және оңтайлырақ етуге көмектесетін: «Стивен-ау, мынауың тым күрделі! Не айтып отырғаныңды ешкім түсінбейді. Оңайлат және өмірден алынған оқиғаларды көбірек баянда!» дейтін. Әкемізге осы кері байланыс өте қатты ұнайтын! Бүгін енді өзіміз балалы-шағалы болған кезде, біз олардың «Ұттым/Ұттым» күйіндегі қарым-қатынасына сүйсіне қараймыз және ата-анамыз ортақ бақытынан қалай ләззат алғанын түсінеміз.

Әкеміз көшбасшылыққа тамаша анықтама берген еді: ол «*көшбасшы болу – әр адамның құндылығы мен әлеуетін мойындау деген сөз, мұны мейлінше анық айт, әр адам осыны өз бойынан өзі көретіндей шабыттансын*» деп үйретті. Оның қазасынан кейін іле-шала бала кезі өте ауыр болған бір адам бізге әкеміздің ойын дәл жеткізген сәлемдеме жіберіпті: «Отыз жыл бұрын маған жасап берген нұсқауларының жазбасын әлі күнге дейін сақтап жүргенімді отбасы білсе екен деймін. Басқа кеңестерімен қоса, маған ол Құдай мені сүйетінін, колледжге түсуге тиіс екенімді және күндердің күнінде міндетті түрде өз отбасым болатынын айтты. Отыз жыл бойы мен оның айтқандарын тыңдап келдім және ол менің бойымнан аңғарып көре білген нәрсенің бәріне қол жеткіздім. Онсыз мен қазіргі мен бола алмас едім. Сіздерге рақмет!».

«Жасампаз жандардың жеті дағдысының» айрықша мерейтойында, мадақ сөздер мен осы кітап ықпал еткен миллиондаған адам һәм мыңдаған ұйым арасынан біз, Стивен Ковидің балалары, «жасампаздығы жоғары» отағасына құрмет білдіргіміз келеді. Бір кезде оның өзі суға кетіп бара жатқанды құтқарып қалғанындай, оның өмірі мен оның сөзі алдағы уақытта да сіздер, отбасыларыңыз, компанияларыңыз, командаларыңыз және басқа да қисапсыз көп адам мен олардың ісі үшін құтқарушы шеңбер бола беретініне сенеміз. Біз бүгінгі беймаза заманда «жеті дағдының» мәңгілік принциптері басқа қай кездегіден де қажетірек екеніне және оның таралуы мен ықпалы уақыт өткен сайын, тек өсе беретініне сенеміз.

Осындай тамаша атамыз бен әкеміз болғаны үшін тағдырымызға үнемі ризашылық білдіреміз. Адал өмір сүруге, әлемді өзгертуге және әрқайсымызға берілген биікке көтерілуге шақырған оның мұрасы біздің және оның керемет рухы мен шабыттандырушы ілімі ықпал еткен жандардың бойында өмір сүре бермек.

Құрметпен,
Стивен Ковидің балалары:
Синтия, Мария, Стивен, Шон,
Дэвид, Кэтрин, Коллин,
Дженни және Джошуа

АЛҒЫС

Өзара тәуелділік – тәуелсіздікке қарағанда, неғұрлым жоғары құндылық.

Бұл кітап – көп адамның зияткерлік күш-жігерінің синергиялық нәтижесі. Оны жазуға 1970 жылдардың ортасында, докторлық диссертациямды дайындап, АҚШ-та соңғы екі жүз жылда жетістік тақырыбына арналған әдебиетті зерделеп жүрген уақытта кірістім. Мен дарыны мен даналығы үшін көптеген ойшылдарға және қаншама ұрпақты көктеп өтіп, тұнығынан сусындатып келе жатқан олардың жалпы даналығының құнары мен бастау бұлағына ризашылығымды білдіремін.

Сондай-ақ өз студенттеріме, достарыма және Бригэм Янг университеті мен Covey Leadership Center компаниясындағы әріптестеріме алғыс айтамын. Мен осы кітаппен танысып, өз пікірін ортаға салған және алдағы жұмысыма шабыт берген мыңдаған жастар мен ересек адамдарға, ата-аналар мен мұғалімдерге, ұйым жетекшілері мен өзге де клиенттеріме рақмет айтамын.

Кітаптың біртіндеп өріс ашқан мазмұны мен құрылымы бұл жұмысқа тартылған адамның бәрін «жеті дағды» тұлғалық және тұлғааралық жасампаздықты арттырудың тоғыспалы әдісі һәм бұл мақсатқа жеткізер – негізгі дағдылардың жеке өзі емес, олардың өзара байланысы мен бірыңғай жүйедегі бірізділік деген терең сенімге алып келді.

Мен:

– Сандраға және балаларымыз бен олардың отбасыларына мағыналы өмір сүріп жатқаны және менің толассыз іссапарларым мен үйден жырақтағы жұмысыма түсіністікпен қарағаны үшін (Жақын адамдарыңның өміріне негіз болған қағидаларды уағыздау оңай);

– бауырым Джонға оның махаббаты, ықыласы, көрегендігі мен жанының тазалығы үшін;

– әкеме;

– анама оның қазір жер бетінде өмір сүріп жатқан сексен екі ұрпағына деген қамқорлығы, адалдығы және махаббаты үшін;

– қымбатты достарым мен жұмыстағы әріптестеріме, әсіресе Билл Мэррге, Рон Макмиллан мен Лекс Уаттерсонға – «кері байланысы», қолдауы, кітапты жариялауда көрсеткен көмегі мен айтқан ұсыныстары үшін;

– жылдан астам уақыт бойы бейнекурсты қолданып жеті дағдыны үйрену бағдарламасын жасауда аянбай жұмыс істегені үшін Брэд Андерсонға. Бұл материалдар оның жетекшілігімен тексерілді, жетілдірілді және бүкіл әлемде мыңдаған адам оларды алуан түрлі ұйымдардың қызметкерлерін үйрету үшін қолданды. Клиенттеріміздің барлығы дерлік іс жүзінде бұл материалдармен алғаш рет танысқан соң, кітаптағы идеялар шынымен іске жарамды деген сені-

мімізді нығайта түсіп, оларды, мүмкіндігінше, қызметкерлерінің басым көпшілігінің игілігіне айналдыруға ұмтылды;

- компаниямыздың қызметін маған бар көңілімді түгелдей кітапқа бөлуге мүмкіндік беретіндей етіп ұйымдастырған көмегі үшін Боб Тилға;

- жүздеген ұйымға «жеті дағдының» құндылығы мен қуаты жайында ақпарат беріп, маған және менің әріптестерім Блэйн Лиге, Ройс Крюгерге, Роджер Мерриллге, Элл Суитцлерге біздің идеяларымызды тұрақты түрде алуан түрлі аудиторияға жеткізуімізге мүмкіндік жасағаны үшін Дэвид Конлиге;

- менің проактив әдеби агентім Ян Миллерге, мүмкін етпейтін нәрсесі жоқ әріптесім Грег Линкке, оның көмекшісі Стефани Смит пен Ралин Бекхэм Уолин екеуіне маркетингіні шығармашылықпен басқарғаны үшін;

- Simon and Schuster баспасының редакторына біліктілігі мен жобаға басшылығы, керемет кеңестері және маған ауызекі сөз бен жазбаша сөздің айырмасын түсінуге көрсеткен көмегі үшін;

- бұрынғы көмекшілерім – Ширли мен Хисер Смитке, қазіргі көмекшім – Мэрилин Эндрюске, олардың керемет адалдығы үшін;

- *Executive Excellence* журналының редакторы Кен Шелтонға бір жыл бұрын алғашқы қолжазбаны редакциялағаны үшін, материалды тексеру мен жетілдірудегі көмегі мен адалдығы және жоғары сапаға деген ұмтылысы үшін;

- Ребекка Мерриллге кітапты редакциялау мен жариялаудағы баға жетпес көмегі, идеяға адалдығы мен шеберлігі, осы шын берілгендікті іске асырудағы ілтипаты мен мұқияттылығы үшін, сондай-ақ оның күйеуі Роджерге парасатты синергиялық көмегі үшін;

- Кэй Суим мен оның ұлы Гэйлордқа, біздің ұйымның тез өсуіне көмектескен пайымдылығы үшін терең құрметімді білдіремін.

АЛҒЫ СӨЗ

«Жасампаз жандардың жеті дағдысы» алғаш жарияланғалы, әлем едәуір өзгерді. Өмір қиындап, күрделене түсті, ол бізге бұрынғыдан да биік талаптар қоюда. Біз индустриялық дәуірден ақпараттық немесе зияткерлік еңбек дәуіріне көшудеміз. Жеке өмірімізде де, отбасымызда да, жұмыс істейтін ұйымдарда да біз бұдан он немесе жиырма жыл бұрын елестетудің өзі мүмкін емес мәселелер мен міндеттерге тап келудеміз. Бұл міндеттер жай ғана басқа деңгейдің өлшемімен анықталмайды – олардың табиғаты мүлдем бөлек.

Қоғамдағы бұл түбегейлі өзгерістер және цифрлық технологияға сүйенген ғаламдық нарықтағы қуатты қозғалыстар көп адамды маған мынадай сұрақтар қоюға мәжбүрлеуде: «Жасампаз жандардың жеті дағдысы бүгінгі таңда өміршендігін сақтап қала ма?». Оның артынан екінші сұрақ келеді: «Олар он, жиырма, елу, жүз жылдан соң да төзімділік таныта ма?». Бұл сұрақтарға мен әрқашан былай деп жауап беремін: өзгерістер неғұрлым елеулі болып, міндеттер күрделене түссе, жеті дағдының өміршендігі соғұрлым арта түседі. Оның себебі қарапайым: біздің түйткілдеріміз бен түңілуімізден туындаған күйзелістер әмбебап және өзінің көкейкестілігін жоймайды, ал мәселелердің шешімі әрқашан адамзат тарихындағы кез келген дамыған, орнықты қоғамға тән мәңгілік, көзге көрініп тұрған, жалпыға бірдей принциптерге сүйенеді. Бұл қағидаларды мен ойлап тапқан жоқпын, мен бар болғаны оларды қалыпқа келтірдім және дәйекті жүйеге топтастырдым.

Өзім өмірден алған ең маңызды сабақтың бірі мынандай: асқан биік мақсаттар мен ең қиын міндеттердің орындалуына қол жеткізгіңіз келсе, онда өзіңіз жеткіңіз келген нәтижелерді анықтайтын қағидаларды немесе табиғи заңды қалыптаңыз және сол ұстаныммен жүріңіз. Біз қай қағидаларды қалай қолдануымыз керегін айтарлықтай дәрежеде біздің бірегей талантымыз, артықшылығымыз бен шығармашылық қабілетіміз анықтайды. Дегенмен, түптеп келгенде, кез келген істегі жетістік адамға осы жетістік байланысты болған қағидаларды басшылыққа алу арқылы келеді.

Көп адам, ең болмағанда, санасына сәл салмақ түсірген адам басқаша ойлайды. Бірақ неғұрлым тереңірек барған сайын, принципті шешімдер біздің бұқаралық мәдениетте қабылданған іс-әрекет пен ойлау машығынан түбегейлі түрде өзгеше екеніне сіздің көзіңіз соғұрлым көбірек жете түседі. Бұл өзгешелікті әрбіріміз бетпе-бет келіп жүрген, неғұрлым кең тараған бірқатар мәселелермен айшықтауға рұқсат етіңіздер.

Қорқыныш және қорғансыздық. Қазір қорқыныш сезіміне бой алдырып жүргендер көп. Олар өз болашағы үшін үрейленеді, жұмыс орнында өзін қауқарсыз сезінеді. Жұмысынан және өз отбасын асырау қабілетінен айырылып

қалудан қорқады. Бұл дәрменсіздік оларды жігерсіз жалтақ өмір сүруге және жұмыста да, үйде де өзгелерге бағыныштылыққа мойынсұнып келісуге алып келеді. Біздің мәдениетіміздің бұл түйткілге қайтарар жаттанды жауабы – тәуелсіз болған үстіне тәуелсіз бола түсу. «Мен бар күшімді «өзіме және өзімдікіне» жұмылдырамын. Мен өз жұмысымды орындаймын, әрі жақсы орындаймын, ал жұмыстан соң өзімді, шын мәнінде, рақатқа бөлейтін нәрсемен айналысамын». Тәуелсіздік, әрине, маңызды, тіпті өмірлік маңызы бар құндылық. Бірақ мәселе мынада – біз өзара тәуелді әлемде өмір сүреміз және біздің ең көрнекті жетістіктеріміз, бойымызда бар қабілеттен бөлек, бізден тағы да өзара тәуелді ептілікті, икемділікті талап етеді.

«Бұл маған дәл қазір қажет». Адамдар заттарға ие болғысы және дереу ие болғысы келеді. «Маған ақша керек. Мен зәулім әдемі үйімнің, жақсы машинамың болғанын қалаймын, ең үлкен, ең жақсы ойын-сауық орталығына барғым келеді. Маған осының бәрі керек, менің бұған еңбегім сіңді». Заманауи қоғам кредит картасының көмегімен «қазір алуға, кейінірек төлеуге» мүмкіндік береді, бірақ осы кезде экономикалық өмір шындығы іске араласып кетеді де, біз осы сәтте қанша өндіруге қабілеттілігімізден әсте артық ала алмайтынымызды, кейде бір жан ауыртар жағдайда есімізге салады. Әрине, олай емес дегендей түр танытуға болады, бірақ өзімізді қашанға дейін алдай алмақпыз? Заманауи өмір шындығы бізге қатал, ырыққа көнбейтін талаптар қояды. Біз тіпті бар ынтамызбен жұмыс істесек те, бәрібір жеткіліксіз болады. Технологиялық өзгерістердің жеделдігін және нарық пен технологияның жаһандануы дем беріп отырған бәсекенің өсуін ескерсек, біз білімді болып қана қоймай, өз біліміміздің деңгейін ұдайы көтеріп отыруға, өзімізді жаңадан жасап отыруға тиіспіз. Біз артта қалып қоймас үшін өз ақылымызды дамытуға, өз шеберлігімізді үздіксіз ұштауға және біліктілігімізді кеңейтуге тиіспіз. Жұмыста басшылық бізді үнемі нәтижеге итермелейді және олай етуіне салмақты себептер де бар. Бәсеке қатал, бәске тіршілігіміз тігіліп отыр. Бүгін өндіру қажеттігі – капиталдың сұраныс-талабын көрсететін заманауи шындық, алайда табыстың нағыз кепілі – тұрақтылық пен өсу. Бәлкім, сіз тоқсандық көрсеткішіңіз жақсы болуына қол жеткізерсіз, бірақ бүгінгі жетістігіңіз өзінің тұрақтылығы мен өсуін сақтап қалуына және бір жылдан кейін, бес жылдан кейін, он жылдан кейін де өсуін тоқтатпауы үшін қажет күш-қайрат жұмсаудасыз ба – негізгі мәселе, әне, сонда болып тұр. Біздің мәдениетіміз бен Уолл-стрит жедел нәтиже болуын талап етеді. Дегенмен бүгінгі талапты қанағаттандыру қажеттігі мен ертең табысты мүмкін ететін қабілеттің дамуына инвестиция салу мұқтажы арасындағы тепе-теңдік қағидасын айналып өту мүмкін емес. Нақ осы айтылғандар сіздің денсаулығыңызға, некеңізге, отбасылық қатынасыңыз бен өзіңіз мүшесі болып отырған қоғамдастық сұраныстарына қатысты алғанда да айна қатесіз дұрыс.

Айыптау және виктимизация. Қандай да бір түйткілге тап болып қалсақ, біз көбіне-көп айып тағатын объект табуға тырысамыз. Адамдар өзін құрбан ролінде көрсетуге машықтанып алды. «Бастығым осындай нақұрыс болмағанда және менің әр қадамымды бағып отырмағанда... Осындай кедей болып

туылмағанымда... Басқа жерде тұрғанымда... Әкемнің осы мінезін алмағанымда... Балаларым осындай тілазар болмағанда... Басқа бөлім тапсырысты шатастырып алмағанда... Біздің саламыз осындай мүшкіл жағдайда болмағанда... Қызметкерлеріміз осындай жалқау және ынжық болмағанда... Әйелім көбірек түсінушілік танытқанда... Егер... Егер...» Біз өзіміздің қиыншылықтарымыз үшін өзге жұрттың бәрін кінәлауға үйреніп алдық және бұл бізге уақытша жеңілдік әкеледі, бірақ сонымен қатар мұндай ұстаным бізді осы түйткілдерге байлап-матап тастайды. Маған өз өмірінде болып жатқан жайттар үшін жауапкершілікті мойнына ала алатын көнбіс, сонымен бірге өз проблемаларын жасампаздықпен еңсеріп шығуға қажет бастама көтере алар батылдығы бар адамды көрсетіңізші, мен сізге таңдау күші, шын мәнінде, қандай болатынын көрсетейін.

Дәрменсіздік сезімі. Айыптау арсыздық пен дәрменсіздік тудырады. Біз жағдайдың құрбаны екенімізге сене бастасақ, детерминизм тұжырымдамасын қабыл алып, қол көтеріп берілсек, онда тағдырымызға мойынсұнамыз және дамуымызды тоқтатамыз. «Мен пешкамын, қуыршақпын, тетіктің тегершігімін және оған қарсы еш нәрсе істей алмаймын. Маған тек не істеуім керек екенін айтыңыздар?». Мұндай ұстаным көптеген қабілетті, тіпті талантты адамға да тән, ал оның нәтижесі терең түңілу мен торығу болып шығады. Тіршілік үшін тайталасқан бұқаралық мәдениеттің айтатыны – «Өзіңіздің үміт-дәменізді сізді еш нәрсе және ешкім түңілте алмайтындай төмен деңгейге түсіруіңіз керек». Дегенмен тарихта бұған қарама-қарсы өсу мен даму қағидасына сүйенетін және адам өз өмірін жасаушы өзі екенін түсінуге мүмкіндік беретін ұстаным да бар екені белгілі.

Өмірде тепе-теңдіктің жетіспеуі. Біздің «ұялы байланыс қоғамындағы» өміріміз барған сайын шиеленісіп, күрделі, қиын, стреске толы болып барады. Уақытымызды дұрыс ұйымдастыруға, көбірек жетістікке жетуге, заманауи техника кереметтерінің көмегімен неғұрлым тиімдірек болуға деген барлық талпынысымызға қарамастан, біз, неге екені белгісіз, «ұсақ істердің ұйығына» түсіп қала береміз, біз үшін бірінші деңгейдегі маңызы бар денсаулық, отбасы, өз тұлғанның тұтастығы секілді басқа да көп нәрселерді жұмысқа бағындырумен келеміз. Бірақ гәп өміріміздің қозғаушысы болып отырған жұмыста не өмірдің ауыртпалығында немесе өзгерістерінде де емес. Ол біздің заманауи мәдениеттің былай мәжбүрлеуіне байланысты: «Ертерек келіңіз, кешірек кетіңіз, тиімдірек әрекет етіңіз, қазіргіміз үшін құрбандыққа барыңыз». Бірақ бұлай әрекет еткенмен, біз жан тыныштығы мен тепе-теңдікке қол жеткізе алмаймыз; оларға өз басымдықтары туралы айқын түсінігі бар және сол басымдықтарға өзінің бар күшін жұмылдыра отырып, әрі соларға қатысты өз тұлғасының тұтастығын сақтап өмір сүретін адам ғана ие болуға қабілетті.

«Ал мен не аламын?» Біздің мәдениет бізді өмірде бір нәрсеге қол жеткізгіңіз келсе, онда «бірінші болуға ұмтылуға» тиіссіз деп үйретеді. Ол былай дейді: «Өмір – ойын, бәйге, жарыс, біз оларда жеңуге тиіспіз». Мектептегі достар, жұмыстағы әріптестер, тіпті отбасы мүшелері бәсекелес ретінде қарастыры-

лады – олар неғұрлым көп ұтқан сайын, сізге соғұрлым аз тиеді. Әрине, біз бекзат болып көрінуге және бөтен адамның жетістігіне қуануға тырысамыз, бірақ кім қомақтылау табысқа жетсе, жанымыздың түкпірінде соларға қызғанышпен қараймыз. Жан-жүрегі өжеттікке толы адамдардың тәуелсіз жігері біздің өркеніміздегі прогрестің бастау бұлағына айналды. Дегенмен зияткерлік еңбек дәуірінде кім «біз» деп айту өнерін меңгерсе, сол ғана ұлы мүмкіндіктер алып, табыстарға жетеді. Екі жақтың да пайдаға кенелуі үшін өзара құрмет танытып, риясыз әрекет еткен кезде, тек молшылық діліне ие бола отырып қана шынайы ұлылыққа жетуге болады.

Түсінудегі қанағаттанбаған қажеттілік. Өзінді өзгелердің түсінуіне деген талпыныс – бұл адам жанының негізгі қажеттіліктерінің бірі. Әрқайсысымыз өз даусы естілгенін, пікірімен жұрт санасқанын, оны құрметтегенін және бағалағанын қалайды, яғни ықпалға ие болғысы келеді. Жұрттың басым көпшілігі ықпалдың кілті – өз көзқарасыңды өзгелерге анық жеткізе білу, иландыру қабілеті екеніне сенімді. Сол себепті біз әңгіме-дүкен кезінде өзге адамды зейін қойып, түсінуге тырысып, тыңдаудың орнына өз жауабымызды ойлап бас қатырамыз. Ал нағыз ықпал сізбен әңгімелесіп отырған адам өзінің сізге әсер еткенін, сіз оны түсінгеніңізді, өзін мұқият әрі қызыға тыңдағанызды көріп, сіздің ашықтығыңызды сезінген кезде ғана пайда болады. Әйтсе де көп адамның өзгені зейін қойып тыңдауға шыдамы жете бермейді. Олар өзгені түсіну үшін өз жұмысын уақытша ысырып қоюға, тек содан кейін ғана өз идеяларын айтуға қабілетсіз. Біздің мәдениетіміз түсіну мен ықпалға өте-мөте мұқтаж, тіпті мұны талап етіп отыр. Дегенмен ықпал етудің негізінде өзара түсіністік жатыр, ал ол ең болмаса бір адам, шын мәнінде, ықыласпен тыңдауға деген тілек білдірген кезде ғана басталады.

Қақтығыстар мен өзгешеліктер. Бәрімізге көп нәрсе ортақ және сонымен бірге біз әртүрліміз. Біз әртүрлі ойлаймыз, құндылықтарымыз, ынтамыз, мақсаттарымыз да әртүрлі, кейде тіпті қарама-қайшы. Әлбетте, осындай айырмашылықтардың салдарынан қақтығыстар пайда болады. Қоғамның шиеленістерді шешу және айырмашылықтарды еңсеру орайындағы ұстанымы, негізінен, «қай нәрсеге қабілеттісің – соны барынша алып қал» деген ұмтылысты көтермелеуде жатыр. Ортақ бір шешімге келгенше, екі жақтың да артқа шегініп, мәмілеге қол жеткізуі пайдалы болғанымен, түптеп келгенде, екі жақ та, шын мәнінде, қанағаттанбаған күйде қалады. Осындай айырмашылықтардың бізді ең төмен ортақ бөлгішке әкелуіне мүмкіндік беруіміз – өз күшімізді қаншалықты тиімсіз жұмсайтынымыздың дәлелі! Шешімдер қабылдаған кезде, жасампаз өзара іс-қимыл принципіне мән бермегендіктен, көп нәрсе жоғалтып келеміз! Ал ондай шешімдер әр тарап өзі бастапқыда ұсынатыннан әлдеқайда жақсырақ болар еді!

Дамудың жоғы. Адам табиғатының 4 өлшемі бар – тән, интеллект, жүрек пен рух. Осы құрамға қатысты екі түрлі ұстанымды қолданудың салдарын қарастырайық.

Тән

Бұқаралық мәдениет ұстанымы: белгілі бір өмір салтын қолдау, пайда болған түйткілдерді медицина көмегімен шешу.

Принцип: өзіңнің өмір салтыңды саламатты ағзаның қалыптасқан әмбебап қызмет ету принциптерімен сәйкестендіру арқылы аурудың алдын алу.

Интеллект

Бұқаралық мәдениет: телехабарлар көру, «менің көңілімді көтер» нұсқауы.

Принцип: ұдайы зейін қоя оқу; білімінді өз бетіңмен үздіксіз жетілдіру.

Жүрек

Бұқаралық мәдениет: өзге адамдармен өзара қарым-қатынасты өзінің жеке басының өзімшіл мүдделерін қанағаттандыру үшін пайдалану.

Принцип: ықылас қойып, құрметпен тыңдаудан және өзгелерге қызмет етуден барынша мол қанағат табу және қуанышқа бөлену.

Рух

Бұқаралық мәдениет: барған сайын, кең тарап бара жатқан атеизм мен арыссыздыққа бағыну.

Принцип: қажеттілігіміздің қайнар көзі өмір мағынасын табу мен принциптер идеалына, яғни табиғат заңдарының мұратына ұмтылу да, бұлардың Күдайдан келетініне сенім көміл.

Бәріміз осы әмбебап мәселелерді де, өзіміздің ерекше мақсаттар мен қажеттіліктерімізді де үнемі есте сақтауымыз керек. Сонда біз біртіндеп тиімді шешімдер мен бағдарлар табу қабілетіне ие боламыз, ал бұқаралық мәдениет ұсынатын нәрсе мен бұлжымас принциптерге сүйенетін ұстаным арасындағы айырмашылық – біз үшін күн санап неғұрлым анық бола бастайды.

Қорытындылай келе, өз сабақтарымызда жиі қоятын сұрағымды қайталағым келеді: «Ажал сәтінде қайсыңыз офисте немесе теледидар алдында тым аз отырыппын деп өкінетін боласыз?». Жауап: «Ешкім». Ол сәтте бәрі де тек өз жақындары, сүйіктілері, қызметтес болған кісілері жайында ғана ойлайтын болады.

Тіпті ұлы психолог Абрахам Маслоудың өзі өмірінің соңында бақыт пен қанағат сезімін және өз ұрпағына қалдыра алғандарын өзінің «өзінді өзекті етуінен» (оның атақты «қажеттіліктер иерархиясында» бірінші орында тұрған қажеттілік) жоғары қойды. Ол мұны өзінді жеңу деп атады.

Мен өзім де осы ұстанымды қолдаймын. Жеті дағдының өзегінде өрілген принциптер ұстанудан алар ұлы қанағат сезімін маған менің балаларым мен немерелерім беріп отыр.

Мысалы, 19 жасар немерем Шеннон румынның жетім балаларымен жұмыс істеді және ол Сандра екеуімізге жазған хатында бір науқас сәби мұның тура үстіне құсып жібергенін, сосын өзін құшақтауға талпынғанын айтып жіберді.

Сол сәтте Шеннон бұдан былай өзімшілдікпен өмір сүрмеймін және өзімді өзгелердің қызметіне арнаймын деп іштей шешім қабылдаған. Қазір ол Румынияда тұрады және күні бүгінге дейін адамдарға көмектесуде. Біздің ұл-қыздарымыздың бәрі үйлі-баранды, жұбайларымен бірге принциптерге сүйенетін һәм өзгелерге қызмет етуге жұмылдырылған отбасылық миссиясын жасақтап алды. Бізге ендігі қалғаны – ұрпағымыз өз миссиясын үлгі тұтып, өнегелі өмір сүріп жатқанына көз сүйсіндіріп қуану ғана.

«Жасампаз жандардың жеті дағдысын» оқуға кіріспес бұрын, сіздерді алдан жаңа білім өрісін игеруге байланысты неше түрлі қызықты ғажайыптар күтіп тұр деп сендіргім келеді. Жаңа білгендеріңізді жақындарыңызға айтыңыздар. Ал ең бастысы білгеніңізді іс жүзінде қолдана бастаңыз. Есіңізде болсын: біле тұрып істемеу – білмегенмен парапар. Қолдан келе тұра істемеу – қолдан түк келмеумен парапар.

Өз тәжірибемнен айтарым, жеті дағдыны ұстанып өмір сүру – үздіксіз күресу деген сөз. Оның басты себебі мынау: сіз үлкен биіктерді бағындырған сайын, алдыңыздан шыға беретін міндеттердің сипаты да пәрмендірек өзгере түседі, бұл спорттың жаңа түрін бағындырған кездегі сезімге ұқсас. Мен сіздердің қызықты ғажайыптарыңызға қуана қосыламын, өйткені өзім де принциптерге негізделген дағдыларға сай өмір сүру үшін жан аямай еңбек етіп келемін.

Стивен Р. Кови
Прово, Юта штаты,
2004 жылғы 24 шілде

Бірінші бөлім

ПАРАДИГМАЛАР МЕН ПРИНЦИПТЕР

ІШТЕН СЫРТҚА

Жер бетіндегі жетістіктің бәрі – дұрыс өмір салтының жемісі.

Дэвид Старр Джордан

Жиырма бес жыл ішінде кәсіпкерлер және ғалымдармен, отбасы және неке түйткілдерін шешкісі келетін адамдармен етене жақын араласа жүріп, айтулы жетістіктерге жеткен, соған қарамастан, үнемі жан дүниесіндегі тепе-теңдікті іздеп сарсылатын, жеке басының жетілуіне, өзгелермен қарым-қатынасының дұрыс болуына көп көңіл бөлетін мыңдаған адамды жолықтырдым.

Сол жандардың менімен бөліскен бірқатар проблемалары сізге де таныс шығар деген ойдамын.

Мақсат еткен дүниенің бәріне қол жеткіздім. Кәсіби тұрғыда айтарлықтай жетістікке жеттім. Есесіне, отбасы мен жеке өмірімді қызмет жолына құрбан еттім. Қазір мен әйелімді де, балаларымды да танымастай күйдемін. Өзімді қаншалықты түсінетінімді білмеймін, мен үшін не маңызды екенін дәп басып айта алмаймын. Өзіме үнемі «дегеніңе жеттің бе?» деп сұрақ қоямын.

Мен жаңа диета қолдана бастадым – биылдыққа бесінші диета. Өзім ет-жеңді екенімді білемін. Сымбатымды барынша өзгерткім келеді. Семіздікті жеңуге қатысты шыққан мақалалардың бір де біреуін қалт жібермей оқимын. Алдыма мақсат қойдым. Өзіме нәтижеге жетем деген құлшыныс бекіттім. Қолымнан келеді деп өзімді іштей қайраймын. Бірақ сонда да қолымнан түк келер емес. Бір-екі аптадан артыққа шыдамым жетпей жүр. Өзіме берген уәдемі орындай алмайтын секілдімін.

Қызметкерлерді басқарудың сан алуан курстарынан өттім. Қарамағымдағылар бар ынтасымен жұмыс істесе деп тілеймін. Оларға мейлінше жылы қабақ танытып, дұрыс қарым-қатынас жасауға барымды саламын. Алайда олардың тарапынан еш ниеттестік байқай алар емеспін. Мен бір күн ауырып, үйде жатып қалсам, жұмыс істемей қол құсырып отыратындай

көрінеді. Неліктен оларға мойнындағы жауапкершілікті сезінуді үйрете алмай қойдым? Әлде жауапкершілігі жоғары басқа қызметкерлерді жұмысқа алсам ба екен?

Жасөспірім балам бағынудан кетті. Есірткі қолданады. Не істесем де, мені тыңдайтын түрі жоқ. Қандай ақыл бересіз?

Жұмыс бастан асады, ал уақыт тапшы. Үнемі асығып-аптығып жүремін. Күні бойы жан-жақтан қысым көремін. Күн сайын сол. Аптаның жеті күні. Тайм-менеджмент семинарларына қатыстым. Неше түрлі жоспарлау жүйелерін жасап көрдім. Біраз нәрсе үйрендім. Бірақ бәрібір өз қалауымдай бақытты әрі нәтижелі, алаңсыз өмір сүріп жүрмін деп айта алмаймын.

Балаларым еңбекті бағалап, үйренсе екен деймін. Бірақ оларды жұмсау үшін үнемі түртпектеп отыруым керек. Бір нәрсе жасатсаң, бұртиып, ренжіп шыға келеді. Одан да өзім істей салғаным оңай. Неге балалар айтқан сөзді жерге қалдырмай, бірден орындамайды?

Мен жұмысбасты адаммын. Бос уақытым жоқ. Кейде өзімнен «осы істеп жүргенімнің бәрінің түбі бір пайдасы болар ма екен?» деп сұрап қоямын. Шынымды айтсам, бекер жер басып жүрмеген шығармын. Мен де бұл өмірге өз үлесімді қосып жатқан болармын деп ойлаймын.

Достарым мен таныстарым жетістікке жеткенде немесе белгілі бір ортада мойындалғанын көрсем, шын қуануға тырысамын. Шын жүректен күлімсіреп, құттықтаймын. Бірақ жүрек түкпірінде бір сезім маза бермейді. Неге олай?

Мен өте мықты адаммын. Кез келген мезетте өзара әңгімені қалаған бағытқа бұра аламын. Көбінесе өзіме ыңғайлы шешімге өзгелерді оңай көндіремін. Әр жағдайды терең ойластыра келе, менің ұсынған шешімім ең ыңғайлы болып көрінеді. Бірақ сонда да көңілім көншімейді. «Өзгелер мен туралы, менің ұсыныстарым туралы не ойлайды екен?» деген ой маза берер емес.

Отбасылық өміріміздің қиюы қашты. Ұрсыса береміз дей алмаймын, бірақ енді бір-бірімізді жақсы көрмейміз. Кеңесшіге барып көріндік, ақыл сұрадық. Әртүрлі тәсіл қолдандық. Алайда баяғы ыстық сезімді қайта маздата алмапсыз.

Бұл түйткілдің бәрі тым тереңде жатыр, жанды қинайды. Бірден шеше алмайсың. Бірнеше жыл бұрын зайыбым Сандра екеуіміз осындай қиындыққа тап болдық. Ұлдарымыздың бірінің сабақ үлгерімі оңалмай-ақ қойды. Ол тым нашар оқыды. Берілген есептің шешімін таппақ тұрмақ, мәнін дұрыс түсінбейтін. Ол әлеуметтік тұрғыда есеймей қалған еді. Тіпті ең жақын адамдарымен

сөйлескенде, именшектеніп тұратын. Бойы аласа, әлжуаз, арық. Қимыл-қозғалысы да баяу. Мысалы, ол бейсбол таяқшасын доп әуеге ұшпай тұрып сермейтін. Сосын айналасындағылар оған үнемі күліп, мазақ етеді.

Сандра екеуіміз баламызға қатты көмектескіміз келді. Ата-ана рөлімізді дұрыс атқаруымыз баламыздың өмірдің сан тарауындағы жетістіктеріне әсер етеді деп ұқтық. Сондықтан өзімізге жаңаша бағдар белгілеп, баламызға деген қатынасымызды өзгертуге бар күшімізді салдық. Сол әрекетімізбен оның ой-өрісіне, өзін-өзі ұстауына әсер еткіміз келді. Оны позитив ойлау машығы арқылы психологиялық тұрғыдан құлшындыруға тырыстық:

– Бәрекелді, балам! Сенің қолыңнан келеді! Істей алатыныңды білеміз! Таяқшанды сәл жоғары ұста. Допқа қарап тұр. Доп жақындамайынша, таяғыңды сілтеме!

Баламыз сәл дұрыс істей қалса, оны бар ынтамызбен қолдап-қолпаштай жөнелетінбіз:

– Міне, жігітсің, осы бетіңнен қайтпа!

Егер біреу оған күлсе, біз күлегешке дүрсе қоя беретінбіз:

– Баланың мазасын алмандар, бөгет жасамаңдар. Ол енді үйреніп жатыр ғой!

Ондай кезде баламыз жыларман болып:

Қолымнан түк келмейді, бейсболды жек көремін, – деп ызалана айғайлаушы еді.

Біз қанша тырыссақ та, бұл ісімізден түк шықпады. Бұның бәрі баланың көңіліне қаяу салатынын көріп жүрдік. Біз оны қолдауға, көмектесуге тырыстық. Өзіне сенімі күшейсе екен дедік. Алайда бірнеше сәтсіздіктен кейін, мәселеге басқа қырынан қарап көрейік деп шештік.

Ол кезде мен бүкіл ел көлемінде әртүрлі клиенттермен басшылық қасиеттерді дамытуға арналған ауқымды жұмыс атқарып жүрген едім. Екі ай сайын IBM қызметкерлерінің әкімшілік даму бағдарламасының қатысушыларына арнап, «Коммуникация және қабылдап үйрену» тақырыбында презентация дайындаймын.

Зерттеу жүргізу, презентацияға даярлық барысында қабылдап, үйрену қалай қалыптасатынына мән бере бастадым. Көзқарасымыз қимыл-қарекетімізге қалай әсер ететінін білдім. Бұл жаңалық мені ықтималдық теориясы мен өздігінен орындалатын болжамдарды немесе «Пигмалион әсерін» зерттеуге итермеледі. Бұдан басқа қабылдаудың түп-тамыры қаншалықты тереңде жатқанын түйсіне бастадым. Айналамыздағы әлемге жіті көз тастау жеткіліксіз, бәрінен маңыздысы – қандай көзқарас «призмасымен» қарауымыз. Осы «призма» біздің әлемді қабылдауымызға әсер етеді. IBM қызметкерлеріне үйреткен концепциялар туралы әңгімелесе отырып, Сандра екеуіміз бір нәрсені анық түсіндік. Біздің баламызға көмектесудегі ниетіміз, шын мәнінде, оны қалай қабылдайтынымызбен қабыспайды екен.

Жүрек түкпірінде терең жасырынған осы сезімімізді мойындаған сәттен бастап, оны жетілуінде кемдігі бар бала ретінде қабылдайтынымызды түсіндік.

Сондықтан қанша жерден ішкі ұстанымдарымыз бен мінез-құлқымызды қадағалап, қанша тырысқанымызбен, не айтып, не істесек те, титтей де тиімділігі болмады. Себебі ол біздің әрекетімізден: «Сенің қолыңнан түк келмейді. Саған көмек керек», – дегенді ғана оқыған.

Бір нәрсені өзгерткіміз келсе, ең алдымен, өзімізден бастауымыз керек екен. Өзгеру үшін өз қабылдауымызды өзгертуіміз қажет екен.

ТҰЛҒА ЭТИКАСЫ ЖӘНЕ МІНЕЗ ЭТИКАСЫ

Қабылдауды зерттеуден бөлек, АҚШ-та 1776 жылдан бері шыққан жетістікке арналған әдебиеттерді оқып шықтым. Өзінді жетілдіру, танымдық психология, өз-өзіне көмек беру тақырыптары бойынша жүздеген кітапты, мақала мен очерктерді ақтардым. Осылайша еркін әрі өмір салты демократияшыл авторлар өмірде нені жетістікке жетудің кілті санайтыны туралы жалпылама түсінік қалыптасты.

Жетістікке жетудің екі жүз жылдық тарихын оқи отыра, мынадай таңғаларлық жаңалық аштым. Өз отбасымыздағы жағдайды және осындай жағдаймен бетпе-бет келген, өзім талай рет көрген басқа да көп отбасының проблемаларын саралай келе байқағаным – соңғы елу жылдағы жетістікке жетуге арналған кітаптардың дені атүсті жазылған екен. Мұндай кітаптарда көбіне имидж қалыптастырудың техникасы, тез әсер ететін арнайы тәсілдер сипатталады. Олар кәдімгі «әлеуметтік аспирин» не «пластырь» тәрізді. Өткір, өзекті тұрған мәселені ғана шешеді. Осындай тәсілдердің арқасында кейбір проблемалар аз уақытқа өзектілігін жояды. Алайда асқынған дерт ошағы сол күйінде қалады. Уақыт өте қайта қозып, мазалай бастайды.

Керісінше, алғашқы жүз елу жыл бойы жазылған әдебиет осы айтылғандарға мүлдем кереғар. Осы аралықтағы кітаптың барлығы біз әдетте «Жетістікке жету негізіндегі мінез этикасы» деп атайтын тақырыпқа арналған. Бұл әдебиеттерде тұлғаның тұтастығы, қарапайымдылығы, адалдығы, ұстамдылығы, азаматтығы, әділеттігі, төзімділігі, еңбексүйгіштігі, өмірсүйгіштігі тәрізді қасиеттерімен қоса, «алтын ережеге» бейілдігі нақты тиянақталған. Мұндай әдебиеттердің арасындағы ең мақтаулысы – Бенджамин Франклиннің өмірбаяны. Кітапта, негізінен, кейіпкердің нақты ұстанымдары мен дағдыларын қалыптастыру үшін өзін қалай тәрбиелегені туралы баяндалады.

Мінез этикасы тиімді өмір сүрудің негізгі принциптерінің бар екенін үйретеді. Адамның тек осы принциптерге сүйене отырып қана шынайы бақыт пен толайым табысқа жететінін көрсетеді.

Алайда Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі кезеңде жетістік туралы негізгі түсінік мінез этикасынан тұлға этикасына ойысты. Енді жетістік тұлғаның әлеуметтік жетілуінің бір сатысы, адамның әрекеті мен мінез-құлқы, басқалармен қарым-қатынастағы арнаулы дағдысы мен тәсілдер жиынтығы ретінде қабылданды. Тұлға этикасы екі негізгі бағыттан тұрады: біріншісі – адамдармен және қоғаммен байланыс машығы, екіншісі – позитив менталдық ұстаным (ПМУ).

Бұл философия белгілі бір мөлшерде мына қанатты сөздерде көрініс тапқан: «Сіздің қарым-қатынасыңыз мәртебеңізді айқындайды», «Күлкінің тұнжыраудан гөрі досы көп», «Адам түсінген және сенген дүниесінің бәріне қол жеткізе алады».

«Тұлға» этикасы тәсілінің басқа бағыттары айқын манипуляция немесе өтірікке құрылған. Олар сізге амалын тауып, өзге адамға ұнауға немесе бөтен адамның ісіне жорта қызығушылық танытып, одан қажетті мәліметті біліп алуға түрткі болады. Өзіңе керек кезде қолыңдағы билікпен өзгелерді қорқытып-үркітіп, дегеніңе жетуге болатынын көрсетеді.

Кейде мұндай әдебиеттер табысқа жетудегі мінездің маңызын мойындайды. Алайда оны басты рөлге шығарып, катализатор ретінде емес, оқшау қарастырады. Бұл жағдайда мінез этикасын сылтаурату – жай шарттылық, бос сөз, шын мәнінде, тез ықпал ету тәсілдеріне, күш стратегиясына, адаммен сөйлесу мәнеріне, позитив ойлау қабілетіне мән береді.

Осы тұлға этикасын Сандра екеуіміз түпсана ықпалымен баламызға қолдануға тырысқан тактикаға негіз етіп алғанымызды ұғына бастадым. Тұлға этикасы мен мінез этикасының айырмашылығы жөнінде терең ойлана келе, балаларымыздың жақсы тәлімі мен тәртібі Сандра екеуіміздің тек әлеуметтік жағынан қанағаттануымыз үшін маңызды болғанын түсіндім. Кенже ұл біздің көңілімізден шықпады. Байқасақ, өзімізді мейірімді, қамқор ата-ана ретінде қабылдауымыз баламыз туралы ойымыздан басым болып кетіпті. Осы ойымыз оған қатты әсер еткен болуы керек. Біз баламыздың тағдырына аландаудың орнына, оның басындағы проблема туралы мазасызданып, қиындықты қалай жеңсек деп көбірек уайымдаппыз.

Осы жағдайды талқылаған соң, Сандра екеуіміз мынадай көңіл көншітпейтін қорытындыға келдік: мінезіміз бен мотивіміз, баламыз туралы түпкі ойымыз біздің әрекетімізге тікелей әсер етеді екен. Бізді алға жетелеген әлеуметтік мотивіміз ішкі құндылықтарымызбен қабыспағандықтан, ұлымызды шартты түрде жақсы көріп, оны өз қадір-қасиетін сезіне алмайтын жағдайға жеткізер едік. Сол себепті біз бүкіл назарымызды өзімізге, яғни өзіміздің мінез-құлқымызға емес, керісінше, өз баламызды қабылдаудағы ішкі уәжімізге аударамыз деп шештік. Баламызды өзгертуге тырысқанша, оған сырттай қарауға күш салдық. Оны өзімізден оқшау қарап, тұлғаның дара болмыс екенін мойындап, абырой-беделін бағалауға тырыстық.

Көп ойландық, дін мен дұғадан жігерлендік. Ақырында, ұлымыздың өздігінше бөлек, еркін, қайталанбас тұлға екенін мойындадық. Оның бойынан шексіз мүмкіндіктер көре бастадық. Ұққанымыз – соның бәрін баламыздың өмірлік ырғағына сай жетілдіру керек екен. Сары уайымға салына бермей, баламыздың тұлғалық жағынан ашылуына бөгет болмайық, мүмкіндік берейік деп шештік. Біздің басты міндетіміз – оның дара болмысының жетілуіне септесу үшін оған қуана білу, оны бағалау екен. Бұған қоса, өзіміздің ішкі мотивімізді айқындай түстік. Оның үстіне жеке басымыздың мерей үстемдігі балаларымыздың қылығына тәуелді болмас үшін «ішкі қауіпсіздік қайнар көздерін»

ізdedік. Баламыз туралы бұрынғы қасаң түсініктің қысымынан арылып, өзіміздің бойымызда шынайы құндылықтарға негізделген мотивтерді күшейткелі біз жаңаша сезімге бөлене бастадық. Содан бері ұлымызды басқа балалармен салыстыруды, оған баға беруді сап тыйдық та, керісінше, оның әр қадамына қуанатын болдық. Оны өзіміз сияқты болсын деп тәрбиелеуді доғардық немесе оның жетістіктерін әлеуметтің күткенімен сәйкестендірмейтін болдық. Біз баламыздан әлеуметке ыңғайлы модель жасаудан ақырындап, мақсатты түрде бас тарта бастадық. Себебі оның болмысынан өз бетінше өмір сүруге қабілеті зор толыққанды адамды көрдік. Оны айналамыздағы жұрттың келемежінен қорғай беру дұрыс емес деп шештік.

Әбден қамқорлыққа үйреніп қалған баламыз бастапқыда біраз қиындық көрді. Онысын жасырмай, бізге айтып та жүрді. Айтқанын зейін қойып тыңдасақ та, мән бермеген сынай таныттық. «Сені қорғамасақ та болады, – дедік біз іштей тілеуестік білдіріп. – Сенде бәрі жақсы».

Апта соңынан апта, ай соңынан ай өтті. Ұлымыздың бірте-бірте өзіне сенімі күшейді. Өзінің жеке өмір ырғағына сай дами бастады. Ол әлеуметтік стандартқа сай зор жетістіктерге жетті: оқуда, қарым-қатынаста, спортта қалыпты табиғи дамуынан да жылдам ілгеріледі. Жылдар өтіп жатты. Баламыз әртүрлі студенттік ұйымдарға жетекші ретінде тағайындалды. Жеңіл атлетикадан штаымыздың чемпионы атанды. Үйге тек жақсы баға әкелетін болды. Ол жауапкершілігін түсінетін, мейірімді, ашық-жарқын жігіт болып ержетті.

Сандра екеуіміздің ойымызша, баламыздың зор жетістікке жетуінің басты себебі – оның өзіне деген сенімі орнығып, өзін қабылдап үйренуінің нәтижесі. Бұл қоршаған ортаның әлеуметтік талабына сай болуға тырысқандық емес. Осы жағдай бізге басқа балаларымызды тәрбиелеуге, өзге де өмірлік жағдаяттарға ұмытылмас сабақ болды. Аталған тәжірибе тұлға этикасы мен мінез этикасының арасындағы басты айырмашылықтардың ара-жігін ажыратып берді. Байқасақ, біздің түсінігіміз псалом (діни өлең) айтушының сөзінде анық мазмұн тапқан екен: *«Шын ниет етіп, өз жүрегіңнен ізде, өмір өзені жүрек-тен бастау алады».*

БІРІНШІ ЖӘНЕ ЕКІНШІ

Баламызға алаңдаушылық, оған қоса қабылдау табиғатын зерттеуім, жетістік туралы әдебиеттерді оқуым – осының бәрі жиылып келіп, менің жаңалық ашуыма түрткі болды. Мен: «Осы ғой, міне», – дедім. Сол сәттен бәрі өз орнына түсті. Аяқастынан көзім ашылып, тұлға этикасының әсерін сезіндім әрі бұған дейін дұрыс деп санап келген, бала күнімнен санама сіңісті ішкі құндылықтарымды қалыптастырған дүниелер мен күнделікті тұрмыста жиі қолданылатын «жылдам әсер ету» пәлсапасының арасындағы көзге көрінбес айырмашылықты анық түсіндім. Көпжылдық тәжірибемде сан алуан саланың адамдарына өзін талай рет үйреткен, тиімділігіне титтей де күмән келтірмеген әдістің неліктен осы көпшілікке мәлім теорияға қарама-қайшы екенін біле алмай жүр едім...

Мен, сірә, тұлға этикасының жеке басты жетілдіру, қарым-қатынас жасау дағдысын үйрену, ықпал ету стратегиясы мен позитив ойлау сияқты элементтерінің пайдасы жоқ, кейде жетістікке жету үшін, оларға қажеттілік болмайды деп айтқым келмейді. Олар, шынтуайтында, пайдалы. Алайда бұлардың бәрі – бірінші кезектегі емес, екінші кезектегі факторлар. Шамасы, адамзат баласының алдыңғы буыны қалап кеткен іргетасқа үй саламыз деп жүріп, бүкіл назарымыз тек құрылысына ауып кетті де, іргетастың өзін ұмытып кеткен сыңайлымыз. Әлде ұзақ уақыт бойы өзіміз екпеген егінді орып, қайта дән егуді мүлде ұмыт қалдырдық па?

Егер белгілі бір стратегия мен тәсілді қолдану арқылы елге әсер етсем, айталық, оларды шын ықыласпен жұмыс істеуге құлшындырсам, маған немесе бір-біріне ілтипат көрсетуіне ықпал етсем, бірақ өзімнің мінезім жетісіп тұрмаса – жасандылығым, сұрқиялығым байқалып тұрса, онда мен ұзақмерзімді жетістікке жете алмаймын. Менің екіжүзділігім сенімсіздік тудырады. Соның кесірінен не істесем де, жақсы адамдар арасындағы қарым-қатынас тәсілі жемісін бермей, әр қадамым манипуляция ретінде бағаланады. Сенімге селкеу түссе, әлде мүлде сенімнен қалсам, онда менің ділмарлығым мен ізгі ниетіме қарамастан, жетістікке жол тарс жабылады. Адам бойындағы жомарттық пен мейірім ғана оның қолданатын амалдарын тиімді етпек.

Тек табысқа жетудің амалын қарастырсаңыз, сіз семестр бойы жайбарақат жүріп, емтихан алдында жанталаса сабақ оқыған студентке ұқсаған болар едіңіз. Бәрі жақсы аяқталуы мүмкін. Тіпті тәуір баға алуыңыз да ықтимал. Бірақ күн сайын ыждағаттылықпен дайындалмасаңыз, шын мәнінде, білімдар болу, сол пәнді толық игеру мүмкін емес.

Мұндай жүйе фермердің жұмысына қаншалықты лайық екенін ойлап көрдіңіз бе? Мәселен, көктемде егін егуді ұмытып кеттіңіз, ала жаздай думандаттыңыз, ал күзде егін ору науқаны тақалғанда, дайындығыңыз жоқ екені мәлім болды. Ауыл шаруашылығы – бұл табиғи жүйе: алдымен өтемін төле, содан соң қалағаныңды ал. Не ексең, соны орасың – ешкімге артықшылық берілмейді.

Дәл осы қағидат әр адамның жүріс-тұрысында, өзара қарым-қатынасында болуға тиіс. Себебі адамдар да – түп болмысында сол бітік шыққан егін сияқты, табиғи жүйенің тумасы. Мектеп тәрізді қолдан жасалған әлеуметтік жүйеде адам ойлап тапқан заңдылықтарды қолданып үйренсе, «ойын ережесін» қатаң сақтаса, қысқамерзімді жетістікке жете алады. Көп жағдайда мезеттік, тіпті қысқамерзімдік қарым-қатынастарда адамдарға тұлға этикасын сақтаса да жеткілікті. Өзара әңгімелесу барысында ілтипат білдіру, тапқырлық таныту, оның бір әуестігі сізге ұнағанын сездіру арқылы сұхбаттасыңызға жағымды әсер қалдыруыңыз әбден мүмкін. Аз ғана уақыт араласқанда, тез әсер ететін тәсілді қолдануға болады. Алайда ұзақмерзімді қарым-қатынас кезінде екінші деңгейдегі факторларды қолдану ұзаққа апармайды. Түптеп келгенде, тұлғаға тұтастық пен ішкі рухани күш жетпесе, шынайы өмір оның көкейіндегісін сыртқы әлемге жайып салады, сөйтіп, қысқамерзімді жетістік адамдар арасындағы қарым-қатынастарға сызат түсіреді.

Табыстың екінші деңгейлі факторларын меңгерген көп адамға ең басты нәрсе – көркем мінез жетіспей жатады. Ерте ме, кеш пе – бұл білініп қалады. Ол ұзақмерзімді қарым-қатынаста, айталық, әріптесіңмен, әйеліңмен, досыңмен немесе тұлғалық дағдарысты басынан кешіп жатқан жасөспірім балаңмен екі арада бәрібір әшкереленеді. Адамның бойындағы ең шешен, көрнекі қасиеті – мінезі. Баяғыда Эмерсон былай депті: *«Менің құлағымның түбіне айқайлағаныңыз сондай, не айтқаныңызды ұқпадым»*.

Әлбетте, кейде мінезге бай бола тұра, адаммен араласа алмайтын жандар кездеседі. Бұл да адамдар арасындағы қарым-қатынас сапасына әсер етеді. Дегенмен бұл фактор бәрібір екінші кезекте.

Шын мәнінде, сөзімізге және әрекетімізге қарағанда, біздің болмысымыз әлдеқайда айқын. Біз мұны жақсы білеміз. Кей адамға шүбәсіз сенеміз, себебі мінезін жақсы білеміз. Ол шешен сөйлей ме, сөйлемей ме, дұрыс қарым-қатынас жасау тәсілдерін меңгерген бе, әлде жоқ па – бәрібір біз оларға сенім артамыз, бірлесе жемісті жұмыс істейміз.

Бірде Уильям Джордж Джордан былай депті: *«Әр индивидуумның бойында көзге көрінбейтін, естілмейтін, сезілмейтін ғаламат күш бар, ол – өзге адамдарға өз өмірімен әсер ету. Адам қанша біреуге ұқсап баққысы келсе де, әрқашан өз болмысын жасыра алмайды»*.

ПАРАДИГМАНЫҢ КҮШІ

«Жасампаз жандардың жеті дағдысы» адам нәтижелілігінің іргелі қағидаттарының көпшілігін жинақтаған. Бұл – негізгі дағдылар, олар басты маңызға ие, бақыт пен жетістікке тұғыр болатын ұстанымдар жүйесі.

Алайда осы жеті дағдыны меңгермес бұрын, әр адам өзінің жеке «парадигмасын» және «парадигма ауытқуы» қалай жүретінін түсініп алуы қажет. Мінез этикасы да, тұлға этикасы да – әлеуметтік парадигманың мысалдары. «Парадигма» – грек сөзі. Бастапқыда ғылыми термин еді, қазіргі заманда оны «теория», «модель», «ұғым», «түсінік» немесе «көзқарастар жүйесі» мағынасында жиі қолданады. Қарапайым тілмен айтсақ, «дүниені қалай көретінімізді» білдіреді. Көзбен көру емес, өмірді қабылдау, ұғыну, түйсіну, түсінік беру мағынасында айтып тұрмын.

Біздің жағдайымызда парадигманы түсіну үшін, оны жергілікті карта ретінде қарастырғанымыз жөн. Жергілікті карта дегеніміз – ол бір нақты елді мекеннің картасы емес, белгілі бір аймақтың сипаттамасы. Парадигма деген осы. Бір нәрсенің теориясы, моделі немесе түсіндірмесі.

Чикагоның орталығындағы әлдебір жерге баруыңыз керек болды делік. Ол үшін қала картасы көмектесер еді. Алайда қолыңыздағы карта басқа. Баспаханада Чикагоның картасының орнына қателесіп, Детройттың картасын басып жіберген. Барар жеріңізге жете алмай қиналдығыз.

Жүріс-тұрысыңызды, мінез-құлқыңызды жетілдіруіңіз мүмкін: көбірек тырысарсыз, табандылық танытарсыз, екі есе тез қимылдарсыз. Бірақ сіз нәтиже-

сінде бөтен жерге тез жетіп аласыз. Сіз өзіңіздің қарым-қатынасыңызды, ұстанымдарыңызды пысықтап, жағымды ойлай бастауыңыз мүмкін. Керек жерге бәрібір жете алмайсыз. Алайда бұл сізді аса қынжылтпайды. Себебі сіздің ішкі ұстанымыңыз позитивті. Сондықтан сіз қайда жүрсеңіз де, көңілді боласыз.

Сіз бәрібір адасып кетер едіңіз. Бұл проблеманың сіздің мінез-құлқыңызға, құлшынысыңызға да қатысы жоқ. Бар мәселе қолдағы картаның қателігінде. Шындығында, қолыңызда Чикаго картасы болса, сіздің табандылығыңыздың мәні болар еді. Жолда кедергіге тап болсаңыз, ұстанымыңыздың көмегі тиер еді. Дегенмен бірінші әрі ең маңызды талап – картаның дәлдігі.

Әрқайсысымыздың басымызда осындай көптеген карта бар. Оларды екі санатқа бөліп қарастыруға болар еді: 1) қолда бар, болуға тиіс нәрсенің картасы; 2) құндылықтар картасы. Өмірде бастан кешетін жағдайдың бәрін миымыздағы осы ойша карталар арқылы түсіндіреміз. Олардың дәлдігі туралы сирек ойланамыз, бар екенінен бейхабармыз. Біз тек қай затты да сол күйінше немесе қалай болуға тиіс, солай көреміз деп топшылаймыз.

Біздің мінез-құлқымыз бен ішкі ұстанымдарымыз осындай болжамдардан туындайды. Белгілі бір құбылыстарды, заттарды қабылдауымыз ойымыз бен әрекетіміздің қайнар көзіне айналады.

Әрі қарай қозғалмас бұрын, сіздерге бір психологиялық жаттығу жасатқым келеді. Келесі бетте берілген суретке бірнеше секунд қараңыз. Сосын одан кейінгі беттегі суретке назар аударыңыз. Не көргеніңізді толық сипаттаңыз.

Әйелді көріп тұрсыз ба? Қалай ойлайсыз, ол қанша жаста? Түрі қандай? Қалай киінген? Сіздің ойыңызша, ол кім?

Екінші суреттегі әйелдің жасы шамамен жиырма бесте, өте сүйкімді, сәнді киінген, пісте мұрын, тәрбиелі жан екені көрініп тұр. Бойдақ болсаңыз, оған ғашық болып қалар едіңіз. Егер сән дүкенінде жұмыс істесеңіз, оны модель етіп аларыңыз анық.

Сіз қателестіңіз десем ше? Суретте алпыс-жетпістегі қақсал әйелдің кескіні десем ше? Көз жанары сөнген, қоңқақ мұрынды, модель болуға жарамайтыны анық. Мұндай әйелге жолдан өткізіп жіберу үшін ғана жәрдемдесер едіңіз.

Кімдікі дұрыс? Суретке қайта қараңыз. Кемпірді көрдіңіз бе? Көрмесеңіз, тағы қараңыз. Иілген қоңқақ мұрынды көрмедіңіз бе? Орамалын байқадыңыз ба?

Көзбе-көз сөйлесіп отырсақ, бұл суретті мұқият талқылар едік. Сіз не көргеніңізді сипаттар едіңіз. Ал мен сізге өзімнің не көргенімді айтар едім. Сосын әрқайсымыз қалай көріп тұрғанымызды бір-бірімізге білдіргенше, пікір таластыра берер едік.

Олай ете алмайтындықтан, мен сіздерге 38-беттегі суретті қарауды ұсынамын. Содан кейін екінші суретке қайта назар аударыңыз. Енді кемпірді көрдіңіз бе? Кітапты әрі қарай оқымас бұрын, оны мұқият көріп алғаныңыз дұрыс болар еді.

Бұл жаттығумен алғаш рет бірнеше жыл бұрын таныстым. Ол кезде Гарвард бизнес мектебінің студенті едім. Оқытушы оның көмегімен бір суретке кара-



ған екі адамның екі түрлі нәрсені көруі ықтимал, әрі екеуінің де дұрыс екенін түсіндіргісі келген. Мәселе логикада емес, психологияда.

Оқытушы бір қолындағы жас әйелдің суретін студенттердің бір бөлігіне, ал кемпірдің суретін екінші тараптағы студенттерге таратты. Жас әйелдің суретін ұстаған студенттер бір жақта, кемпірдің суретін ұстаған студенттер екінші жақта отырған. Ол: «Қолдағы суретті он секунд мұқият қарап шығындар да, маған қайтарындар», – деді. Содан кейін екі әйелдің бейнесі біріктірілген кү-

рама суретті экранға шығарып, студенттерден не көргенін сұрады. Қолдарына жас әйелдің рәсімін ұстаған студенттердің бәрі жас әйелді көрді. Кемпірдің суретін алғандар енді экраннан кемпірді көреді.

Сосын оқытушы жас әйелді көрген бір студентке қарсы тараптағы студенттерге оны қалай көргенін сипаттап беруді сұрайды. Әңгіме барысында екі тарап арасында коммуникациялық кедергілер байқалды:

– Қайдағы «кемпір»? Бұл әйелдің жасы шамамен жиырма, көп болса жиырма екіде!

– Есің дұрыс па? Қалжының шығар? Жасы кем дегенде жетпісте, тіпті сексенде шығар.

– Соқырмысың? Жап-жас қыз ғой! Сүп-сүйкімді! Қырындауға тұрарлық! Өте сұлу!

– Сұлу? Кәрі қақпас қой.

Бұл тартыс оңайлықпен басылмады. Әр тарап өзінікін дұрыс деп есептейді. Бұл жерде студенттердің жалпы өмірде кездесе бермейтін артықшылығы бар еді: олар эксперименттің басынан басқаша көзқарастың бар екенін білді. Соған қарамастан, тек бірнешеуі ғана суретке басқа қырынан қарауға тырысты. Екі жақтың біраз салғыласуынан кейін бір студент экранға таяп келді де, суреттегі сызықты саусағымен нұсқап:

– Мынау – жас әйелдің алқасы! – деді. Ал басқа бір студент:

– Қайдағы алқа, ол кемпірдің опырайған аузы! – деді келіспейтінін білдіріп.

Ақырын сабаларына түсіп, бәрі екі әйелдің ерекшеліктерін айта бастады. Бір уақытта бірінші студент, сосын екіншісі суреттен екі әйелдің де бейнесін байқады. Төзіммен түсіндіріп, егжей-тегжейлі талқылаудың арқасында бөлмедегілердің барлығы енді суретті басқа қырынан таныды. Алайда артқа қарап, қайтадан экранға көз тастасақ болғаны, бәріміз сол алғашқы он секундта танысқан бейнені ғана көрдік.

Осы экспериментті жеке адамдарға да, ұйымдарға да жиі жасап тұрамын. Себебі бұл тәсіл сіздің жеке бас тиімділігіңізді де, адамдармен қарым-қатынас тиімділігін де арттыратын жаңалықтарға жол ашады. Біріншіден, бұл тәсіл біздің қабылдауымызға, біздің парадигмамызға шарттылықтың әсері қаншалықты күшті екенін көрсетеді. Егер суретті зерттеуге жұмсаған бас-аяғы он секунд затты тануымызға осыншалықты әсер етсе, өмірлік тәжірибеге әсер ететін күш туралы не айтуға болады? Отбасы, мектеп, мешіт, шіркеу, қызмет-тестер, достар, таныстар және тұлға этикасы сияқты заманауи әлеуметтік парадигмалар – осының бәрі біздің өмірімізге байқатпай ықпал ететіні сондай, біздің жеке көзқарасымыздың, парадигмамыздың, картамыздың қалыптасуына себептеседі.

Оның үстіне бұл эксперимент біздің парадигмамыз мінез-құлқымыз бен дүниетанымымыздың қайнар көзі екенін көрсетіп отыр. Бұлардан тыс адам баласы үйлесімді әрекет ете алмайды. Адам өзінің танымына кереғар дүниелерді жасаса, әлде сөйлесе, тұтастығынан айырылады. Сіз алдын ала дайындықпен суреттен жас әйелді көрсеңіз (90 пайыз жағдайда солай), онда, әрине, оны жол-



дан өткізіп жіберу туралы ой келмес еді. Өйткені әйелге қарым-қатынасыңыз, этикаңыз оны қалай қабылдауыңызға сай болатыны сөзсіз.

Бұл тұлға этикасының ең осал тұстарының бірін нақты көрсетіп береді. Белгіленген ұстанымдар мен мінез-құлықты, оларды тудырып отырған парадигманы зерттеп алмай тұрып, өзгеріске ұмтылу нәтижесіз болмақ.



Оның үстіне суретке қатысты мысал парадигмамыздың өзгелермен қарым-қатынасқа қаншалықты қатты әсер ететінін байқатып отыр. Өз түсінігімізде әлемді қалай анық әрі объективті көрсек, өзгелердің де сол әлемді басқа көзбен, өз көзқарас тұрғысынан соншалықты анық әрі объективті көретінін ұғынамыз. Басқаша айтқанда, «Біздің қайда тұрғанымыз қай жерде отырғанымызға байланысты».

Әркім затты сол қалпында көремін деп ойлауға бейім, сол себепті өзін объективтімін деп санайды. Шынтуайтында, олай емес. Әлемге сол күйінше емес, өзіміз қандай болсақ солай, яки қалай көруге үйренгеніміз бойынша қарайды екенбіз. Көз алдымыздағыны сипаттауға қанша тырысқанымызбен, аузымыздан шыққан сөзден бәрібір көзқарасымыз, парадигмамыз аңғарылып тұрады. Біреудің пікірі біздікіне сай келмей қалуы мұң екен, дереу олардікін жоққа шығарамыз. Алайда жоғарыда келтірген эксперимент бір нәрсені әр адам әрқалай, өзіне ғана тән бірегей тәжірибесінің призмасы арқылы көретінін дәлелдеп берді.

Бұл мүлде факт жоқ дегенді білдірмейді. Біздің мысалымызда о баста санасы бөлек суретпен жадыланған екі адам үшінші құрама суретке бірге қарайды. Қазір олар бір мезетте біркелкі фактіні — қара сызықтар мен ақ кеңістіктің сәйкестігін көріп тұр, әрі екеуі де мұны факт деп қабылдайды. Алайда бұл фактілерді сөйлеткенде, екеуі де алғашқы көргендеріне сүйенеді. Сондықтан фактінің мағынасы олардың сипаттауына қарай құбылып отырады.

Негізгі парадигмамыз, картамыз не түсінігіміз қандай екенін, жеке өмірлік тәжірибеміздің ықпалында қаншалықты екенін неғұрлым терең пайымдаған сайын, соғұрлым парадигмамызға жауапкершілікпен қарап, оның астарына үңілеміз. Яки парадигмамызды шындықпен салыстырып, өзгенің пікіріне көбірек құлақ асуға, өзгенің көзқарасын түсінуге тырысады екенбіз. Сол арқылы шынайы өмір туралы дүниетанымымыз кеңейеді. Басқаша айтсақ, объектив көзқарасымыз қалыптасады.

ПАРАДИГМАНЫҢ АУЫТҚУЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ КҮШІ

Біздің эксперименттегі ең маңызды нәрсе — өзгеріс сәті, парадигманың ауытқуы. «Міне, дәл осы!» дейтін күй — біреудің құрамалы суреттен басқа бейнені көргендегі бастан кешкен әсері. Адам бастапқы қабылдаумен неғұрлым тығыз байланыста болса, екінші бейнені көргенде, оның ішкі дүниесінде соғұрлым ерекше сезім оянады: құлды бір жүрегінде шам жанғандай.

Парадигманың ауытқуы терминін алғаш рет Томас Кун өзінің әйгілі «Ғылыми революцияның құрылымы» (The Structure of Scientific Revolutions) кітабында атап өткен. Кунның айтуынша, ғылым саласындағы кез келген ауыз толтырып айтарлық жетістіктер адам дәстүрден, ескіше ойлау дағдысынан, таптаурын парадигмадан ірге ажыратқанда басталады екен.

Ежелгі мысырлық астроном Птоломейге* Жер планетасы ғаламның кіндігі болып көрінген. Алайда Коперник парадигманы алға жылжытып, Күн — ғаламның орталығы деп жариялады. Содан үлкен қарсылыққа тап болып, қудалауға ұшыраған. Бірақ осы сәттен бұрынғы дүниенің бәрі басқаша түсіндірілетін болды.

* Птоломей Клавдий (90—160 жылдар шамасы) — ежелгі грек ойшылы. Ол бір орнынан қозғалмайтын Жердің айналасындағы өзге ғаламшарлардың қозғалысы туралы математикалық теорияны ойлап тапқан. Александрия тұрғыны.

Ньютон физикасы механиканың парадигмасы болды және бүгінге дейін заманауи инженерияның негізі ретінде қарастырылады. Бірақ ол о баста толыққанды теория болған жоқ. Әртүрлі құбылыстарды түсіндіру мен болжаудың көкжиегін кеңейткен Эйнштейннің салыстырмалылық теория парадигмасы ғылым саласында шынайы революция жасады.

Бактериология пайда болғанға дейін, көп әйел туыттан, ал нәрестелер туа салып қайтыс болатын. Себебін ешкім білмеді. Соғыс кезінде ауыр жарақаттан гөрі болмашы жарадан немесе ауру салдарынан көз жұмған адамдар өте көп болды. Ал бактериологияның пайда болуы адам организмін терең түсінуге мүмкіндік тудырған жаңа парадигма ретінде медицинаның қарқынды дамуына жол ашты.

Қазіргі Америка Құрама Штаттары — парадигма өзгерісінің жемісі. Ғасырлар бойы биліктің дәстүрлі түрі, корольдардың құдайшыл билігіне негізделген монархия салтанат құрып келген. Сосын халықтық басқару, халық жүзеге асыратын басқаруды алға тартқан жаңа парадигма дараланып шықты. Осылайша конституционалдық демократия туды. Бұл жайт адамдардың булыққан күшжігері мен талантын тасадан шығарып, жаңа, бұрын-соңды адамзат тарихында болмаған тұрмыс деңгейіне, еркіндік пен азаттыққа жол салды. Парадигма ауытқуының бәрі бірдей оң бағытта бола бермейді. Өзіміз куә болғандай, мінез этикасынан тұлға этикасына ойысу адамды шынайы жетістік пен бақыттың түп-тамырынан ажыратып жібереді.

Алайда парадигманың ауытқуы адамды жақсы не жаман жаққа қарай бағыттаса да, бір сәтте не біртіндеп әсер етсе де, бұл қозғалыс бізді бір дүниетанымнан екіншісіне алмастырады. Осы ауытқу маңызды өзгерістерді туындатады. Біздің парадигмамыз, мейлі ол дұрыс я бұрыс болсын, өзіміздің белгілі ұстанымдарымыз бен мінез-құлқымыздың, түптеп келгенде, өзгелермен қарым-қатынасымыздың қайнар көзі.

Жексенбінің таңында Нью-Йорк метросында келе жатып, бастан кешірген шағын парадигма ауытқуы әлі естен кетпейді. Жолаушылар өз орындарына жайғасқан: біреу газет оқып отыр, біреу өз ойымен арпалысып, бірі көз шырымын алып... Айнала мүлгіген тыныштық. Осы сәтте вагонға балаларын ертіп ер кісі кірді. Балалары айғайлап, асыр салғаны сонша — вагондағы ахуал өзгеріп салды. Ер адам жанымдағы орындыққа сылқ ете түсті де, айналадағы жағдайды аңғармағандай, көзін тарс жұмып алды. Балалар шыңғырып, әрі-бері шапқылап жүр. Бір-біріне зат лақтырды, тіпті жолаушылардың газетіне жармасты. Әбден мазамыз қашты. Бірақ менің жанымда отырған ер адам селт етпеді. Ашулана бастадым. Өз баласына тәйт демей, олардың бұзықтығына түк болмағандай, көз жұмып отыра берген адамның төзімін түсінбедім. Вагондағы жолаушының бәрінен сондай беймаза күй байқалып тұрды. Ақырында, әлгі адамға бұрылдым да, өте сабырлы әрі салмақты қалыппен былай дедім:

— Сэр, балаларыңыз қанша адамның мазасын алды. Тәртіпке шақырмас па екенсіз?

Әлгі адам бейне бір ұйқыдан селк етіп оянып, не болып жатқанын қапелімде түсінбей тұрғандай бетіме бір бажырайып қарады да, сосын бәсең дауыспен:

— Ах, иә, сіздікі дұрыс. Бірдеңе істеу керек шығар... Бір сағат бұрын ауруханада аналары қайтыс болған. Сол жақтан келе жатыр едік. Ойым шым-шытырық боп кетті. Бәлкім, олар да содан кейін өз-өзіне келе алмай жүрген шығар, — деді.

Сол сәтте не сезінгенімді білесіз бе? Парадигмам ауытқыды. Аяқастынан бәрін басқаша көрдім. Соның нәтижесінде басқаша ойлап, басқаша сезіндім, өзімді басқаша ұстай бастадым. Әлгіндегі кеудемді кептеген ашуым тарқап кетті. Ендігі жерде бұл адамға өзімнің қарым-қатынасымды бақылаудың қажеті болмай қалды. Жүрегімді аяушылық сезімі жаулап, оған жаным ашып, қайғысына ортақтасқан сөздер аузымнан қалай еріксіз шыққанын байқамай қалдым.

— Әйеліңіз қазір ғана қайтыс болды ма? О, кешіріңіз мені! Бұл қалай болғаны? Сізге қалай көмектессем екен?

Бәрі бір сәтте өзгеріп сала берді.

Өмірге қауіп төндіретін жағдаймен бетпе-бет келгенде, ойдың осындай аяқастынан өзгерісі көп адамда кездеседі. Шын мәнінде, ненің маңызды, ненің маңызсыз екені бірден білінеді. Немесе, адам жаңа рөлге енгенде, айталық, ерлі-зайыпты болғанда, ата-ана не ата атанғанда, басшылыққа тағайындалғанда, осындай күй кешеді. Тұлға этикасын меңгеріп, ішкі әдебің мен жүріс-тұрысыңды, мінез-құлқыңды өзгерту үшін өз-өзіңмен апталап, айлап, жылдап арпалысуға болады. Бәрібір адам дүниеге басқа көзбен қарай бастағанда, өздігінен болатын өзгерістерге жетпейді екен.

Сонымен, өмірінде сәл де болса өзгерісті сезіну үшін, ішкі ұстанымдарың мен мінез-құлқыңды өзгерту керектігі белгілі болды. Ал әлдеқайда елеулі, сапалы өзгерісті қажетсіңсең, негізгі парадигмаларымызды жетілдіруге тура келеді.

Торо* айтпақшы, «ағаштан мыңдаған жапырақты сілкіп түсірген жауыздықты тамырынан шабатын одан зоры табылады». Егер біз тек белгіленген ішкі ұстанымымыз бен мінез-құлқымызды түзеймін деп жапырақты жұлуды доғарып, оның орнына сол ұстанымдар мен мінез-құлқымыз бастау алатын тамырына, яки парадигмасына зер салсақ, сол кезде ғана өмірімізге сапалы өзгерістер ене бастайды.

БОЛМЫС ПЕН ТАНЫМ

Әлбетте, парадигма ауытқуы бір сәтте бола салмайды. Менің метродағы күтпеген жерден саңылауыма түскен сәуле сияқты емес, Сандра екеуіміздің баламызға қатысты парадигмалық ілгерілеуіміз әлдеқайда баяу, сатылы, күрделі болғаны рас. Ұлымызға қолданған амал тұлғалық этиканың көпжылғы әсерінің нәтижесі ғана болыпты. Бұл ата-аналық міндетімізді мінсіз атқару мен балаларымыздың жетістіктерін бағалау туралы санамызға әбден сіңісті болып қалған парадигманың көрінісі ғана екен. Осы базис парадигманы өзгертуге шамамыз

жетіп, бәріне басқаша көзбен қарай бастағанда, өзіміз де өзгердік, жағдай да оңалды.

Ұлымызға басқаша көзбен қарау үшін, Сандра екеуіміз өзгеруімізге тура келді. Біздің жаңа парадигмамыз мінезімізді шыңдауға шындап кіріскенде пайда болды.

Парадигманы мінезден бөле-жаруға болмайды екен. Адам үшін *бар болу* — *көру* деген сөз. Көргеніміздің бәрі болмысымызбен тығыз байланысты. Таныммен қатар, өзімізді өзгертпесек, алысқа ұзамас едік. Немесе, керісінше.

Метро вагонында бастан кешірген бір сәттік парадигманың ауытқуы, танымымының өзгеруі мінезіміздің қандай екенін көрсетті әрі сонымен шектелді. Жағдайдың барысын жедел аңғарса да, жорта аяушылық білдіріп не өзін сәл кінәлі сезінгендей қалып танытып, әрі қарай әлгі қайғыдан қан жұтқан адамның жанында аузына су толтырып алғандай, үндемей отыра беретін адамдардың бар екеніне сенімім кәміл. Екінші жағынан, жағдайдың қиындығын жан-жүйкесімен сезініп, ол адамға жұбарқату сөздерін аямай, қол ұшын созуға менен гөрі дайын адамдардың бар екеніне де дәл солай сенімдімін.

Парадигмалардың күші бар. Себебі сол арқылы әлемді көретін «призмаларды» түзеді. Парадигма ауытқуының күші — кез келген сапалы өзгеріске тән күш. Ол парадигма ауытқуының бір сәттік әлде баяу, күрделі процесіне тәуелді емес.

ПРИНЦИПТЕРГЕ СҮЙЕНЕТІН ПАРАДИГМА

Мінез этикасы адамның тиімділігіне бағдар болатын принциптер бар деген іргелі идеяға негізделеді. Бұл — адамзат баласының табиғи болмысы, өмірде бар, физикадағы тартылыс күші заңы секілді даусыз әрі бұлжымас түсінік.

Осы принциптер бар екені әрі олардың күдіреті туралы әскери-теңіз институтының *Proceedings* журналында жарияланған Фрэнк Кохтың парадигма ауытқуына қатысты тәжірибесін сипаттайтын бір әңгімесінде жақсы баяндалған:

«Оқу эскадрасының екі әскери кемесіне бірнеше күнді дауыл тыншымаған ашық теңізде өткізуге тура келді. Мен бас кемеді қызмет еттім. Ымырт үйірілгенде, вахтаға шықтық. Тұман қалындап, көз байланды. Сондықтан капитан мінберде команданың қимылын бақылап тұрды.

Сәлден соң қою қараңғылық басты. Бір уақытта алға қараушы айғай салды:

— Тура алдымызда от жылтылдайды.

— Бір орында ма, әлде қозғалып келе ме? — деп сұрады капитан.

— Бір орында, капитан! — деп жауап қатты алға қараушы. Бұл біздің басқа кемемен соқтығысып қалу қаупі бар жолмен келе жатқанымызды білдіреді.

Енді капитан белгі берушіге бұйырды:

— Ана кемеге белгі бер: «Соқтығысып қалуымыз мүмкін, бағытты жиырма градусқа өзгертіндер!»

Жауап мынадай болды:

— Сіздер бағытыңызды жиырма градусқа өзгерткеніңіз абзал!

* Торо Генри Дэвид (1817–1862) — америкалық жазушы, ойшыл, трансценденталист.

Капитан тағы бұйырды:

– Кайта белгі соқ: «Мен капитанмын, курсты жиырма градусқа өзгертіндер!

– Мен екінші санаттағы теңізшімін, – деген жауап белгі келді. – Бағытта жиырма градусқа өзгертуге кеңес беремін.

Капитан кәдімгідей ашуға мінді.

– Белгі бер! – деп шаптықты ол. – Мен әскери кемемін! Дереву курсты жиырма градусқа өзгертіндер.

Мұнысына мынадай жауап алдық:

– Мен маякпын!

Ақыры бізге кеме бағытын өзгертуге тура келді».

Капитан да, осы үзіндіні оқыған біз де бастан кешірген парадигма ауытқуы жағдайды мүлде басқа қырынан танытты. Бұған дейін капитанның шектеулі қабылдауының кесірінен бұрмаланған шындықты анық көрдік. Осы шындықты ұғынудың тұман арасында түртінектеген кемедегі капитан үшін де, біздің күнделікті өміріміз үшін де маңызы зор екені айтпай-ақ түсінікті.

Принциптер шамшырақ секілді. Олар бұзуға болмайтын табиғи заңдылықтар. «Он принцип» фильмін түсірген Сесиль Б. де Милль принциптерге қатысты былай деген екен: «Біз заңдылықтарды өзгерте алмаймыз. Сол заңдылықтарға өзіміз соқтығысып қалуымыз мүмкін».

Өз өмірлерінде және кез келген қарым-қатынаста адамдар тек өз тәжірибесі мен өмір сүру салтында орныққан, парадигмалар мен карталар анықтап берген дүниені ғана көреді. Алайда мұндай карталар белгілі бір территорияның өзі емес. Олар «субъектив шындық», яғни сол территорияны сипаттауға талпыныс қана.

«Объектив шындық» немесе сол территорияның нақ өзі принциптерден – «маяктардан» тұрады. Олар адамзат дамуы мен игілігіне жол нұсқайды. Бұл – әр өркениетті қоғамның тінін тарихи бастауынан бері көктей өтіп келе жатқан, кез келген берік, өркендеген отбасы мен ұйымға тамыры байланған табиғи заңдылықтар.

Біздің санамыздағы осы территорияның сипаттамасының дәлдігі жалпы территорияның бар не жоқ болуына әсер етпейді. Мұндай принциптердің немесе табиғи заңдылықтардың шынайылығы тарихи дамудың кезеңдерін терең зерделей алатын жандарға анық көрінеді. Бұл қағидаттар қарсы алдымыздан ұдайы шыға береді. Қоғамның қиындықты еңсеріп, тұрлаулы тұрақтылыққа орнығуы, әлде ыдырап, күйреуі қоғам мүшелерінің осы принциптерді дұрыс қабылдауына, соған сай өмір сүру қабілетіне байланысты.

Мен айтып отырған принциптер – бұл эзотериялық, құпия, діни идеялар емес. Жалпы, осы кітапта айтылатын бірде-бір принцип белгілі бір дін немесе наным-сенімге, тіпті өзім сенетін дінге де толыққанды тән емес. Оларды барлық ірі діндердің, сонымен қатар көптеген іргелі философиялық және этикалық жүйенің құрамдас бөлшегі десек болады.

Бұл – дәлелдеуді талап етпейтін ақиқат, мұны кез келген жан мақұлдайды. Осы принциптер немесе табиғи заңдылықтар адамның, адамзат санасының, адамзат ар-ұжданының бір бөлшегі деп қабылдасаңыздар болады. Бұл принциптер әлеуметтік шарттылықтар мен адамдардың оларға адалдығына, әлде сол шарттылықтардың қысымына түсіп, бағынғысы келмегеніне қарамастан, барша пенде атаулыға тән.

Әділдік принципін алайықшы. Теңдік пен әділ сот жайындағы бүкіл ой-пайымымыз осыдан шығады. Меніңше, адамға тумысынан *әділдік* тән. Тіпті бұрын-соңды негатив шарттылық тәжірибесі болғанына қарамастан, солай. Әділдікті анықтау мен әділетке жетуді түсіндіру жолдарында біраз айырмашылық бар, бірақ жалпы әділет идеясына ешкім шәк келтірмейді.

Келесі мысал – *адалдық пен шыншылдық* принциптері. Олар сенімнің іргетасын қалайды. Сенім болмаса, ынтымақтасу, ұзақмерзімді тұлғалық даму мен тұлғааралық өзара қарым-қатынасты дамыту мүмкін емес.

Кезекті принцип – *адамның ар-ұжданы*... Бұл құндылық АҚШ-тың Тәуелсіздік декларациясы негізінен алынған: «*Біз барлық адамдар тең және Жаратушыдан нығмет етілген әр адамның өмір сүру, бостандық және бақытты болу сияқты ажырамас құқығы бар деген баршаға аян, дәлелдеуді қажет етпейтін ақиқатқа сүйенеміз*».

Тағы бір принцип – *қызмет ету немесе ортақ іске үлес қосу* идеясы. Одан кейінгісі – *сапа мен кемелдік*. Бұдан бөлек, *әлеуетті мүмкіндіктер принципі* бар. Яки біз дамудың бастапқы сатысындамыз, әрі қарай өсіп дамуға, өзіміздің әлеуетімізді кеңірек ашуға, қабілетімізді жетілдіруге мүмкіндігіміз бар деген идеяға саяды. Әлеуетті мүмкіндіктер қағидаты *өсу принципімен* жетілу жолында *төзім, тәрбие, жігер тәрізді* қасиеттерді қажет ететін қабілеттердің ашылу процесімен тығыз байланысты.

Принциптер әрдайым практикамен тиянақталуға тиіс емес. Практикалық қызмет немесе іс жүзіндегі әрекет екеуі екі басқа. Яғни бір жолы жүзеге асқан дүние, келесі жолы нәтижелі болмауы мүмкін. Екінші, баласын да тура тұңғышындай тәрбиелеуге тырысқан ата-аналар осы сөзімді қостайтыны анық. Әртүрлі жағдайда әртүрлі әрекет жасасак та, принциптер жалпыға бірдей, терең әрі тұғырлы ақиқат саналады. Оларды жекелеген адамдарға, отбасына, сан алуан жеке және қоғамдық ұйымдарға қолдана беруге болады. Осы ақиқаттар дағдыға айналса, онда адамдардың көп ережені сан түрлі жағдайларға қолдануына мүмкіндік туар еді.

Принциптер *құндылық* емес. Қарақшылардың да өз құндылығы болуы мүмкін. Алайда олар біз сөз етіп отырған іргелі принциптерді бұзады. Принциптер – территория. Ал құндылықтар – карталар. Шынайы принципті бағаласак, ақиқатты, яки айналадағы құбылыстың бәрін сол күйінде қабылдауды үйренеміз.

Принциптер, сөзсіз, тиянақты және тұрақты құндылықтарға ие адам мінез-құлқының бағыттаушы бағдары іспеттес. Олар берік, талассыз, өйткені айдан

анық. Принциптер айқындығын түсінудің ең оңай жолы – осы принциптерге қайшы келетін дүниелерге сүйеніп, жасампаз өмір сүруге тырысудың қаншалықты мағынасыз, көкейге қонымсыз екенін елестетіп көру. Біреудің әділетсіздікті, алдауды, ұждансыздықты, дарынсыздықты, азғындықты баянды бақыт пен жетістіктің кепілі дейтініне күмәнім бар. Адамдар осы принциптердің қалай анықталатыны, көрініс беретіні, жүзеге асатыны туралы қызу пікір таластыруы мүмкін. Алайда кез келген адам іштей осы принциптердің бар екеніне сенеді.

Біздің қартамыз немесе табиғи заңдылықтармен байланысты парадигмамыз неғұрлым тығыз болған сайын, соғұрлым нақтылығы әрі функционалдығы артады. Ішкі ұстанымымыз бен мінез-құлқымызды өзгертуге бағытталған кез келген әрекеттен гөрі нақты картаның тұлғалық және тұлғааралық тиімділігімізді арттыруға көмегі әлдеқайда зор.

ӨСУ МЕН ӨЗГЕРУ ПРИНЦИПІ

Тұлға этикасының тартымдылығы сол – көп адам оның көмегімен еңбектену мен жетілудің табиғи үрдісін аттап өтіп, былайша айтқанда, оңайдан оңғақтауып, тез арада бақуатты өмірге жеткісі, жеке басының тиімділігін арттырғысы, басқа адамдармен терең, жан-жақты қарым-қатынасқа түскісі келеді.

Бұл – мазмұннан жүрдай символ. «Қалай тез баюға болады?» деп, маңдай терсіз миллиондарға жетудің сырын айтамын деп уәдені үйіп-төгетін нұсқаулықтар секілді. Бастапқыда ол шынымен тиімді көрінуі мүмкін, алайда адам бөз-баяғы қалпы қалады емес пе?

Тұлға этикасы бұлдыр, алдамшы. Шұғыл әрекет ету тәсілдерін қолдана отырып, биік белестерді бағындыруға дәмелену Детройттың картасын қолға алып, Чикагодағы діттеген жерге жетуге тыраштанғанмен бірдей емес пе. Осыған орай, тұлға этикасын қолданудың себебі мен салдарын ажыратқан Эрих Фроммның* сөзін келтіре кетейін:

Қазіргі индивидуум өзін автомат сияқты ұстайтынын көріп жүрміз, ол өзін танымайды да, түсінбейді де. Ол өз бойынан өзгелер күтетін адамды ғана – сұхбат тілін мағынасыз сылдыр-сұйық әңгімеге, шынайы күлкісін жасанды жымшоға алмастырған, шынайы мұңы әншейін торығуға айналған жанды біледі. Бұл адам туралы екі нәрсені айтуға болады: біріншісі – ол даралығы мен табиғилығын жоғалтқанына қатты қайғырады, мұның ақыры бейдауа дертке шалдықтыруы ықтимал; екіншісі – оның бізден, жер басып жүрген басқа да миллиондардан артықшылығы шамалы.

Әр адамның өмірінде өсу мен жетілудің сатылы кезеңдері болады. Нәресте алдымен ішімен аунап үйренеді. Сосын еңбектейді, отырады, жүреді, жүгіреді.

* Фромм Эрих (1900–1980) – америкалық психолог әрі социолог.

Әр қадамы маңызды, уақыт қажет етеді. Бірде-біреуінен сырғып өте шығуға болмайды.

Бұл бүкіл өмірлік кезеңдерге, дамудың барлық саласына қатысты. Мейлі ол фортепианода ойнап үйрену, мейлі қызметтесіңмен дұрыс сөйлесу болсын. Бұл жеке тұлға үшін, ерлі-зайыптылар үшін, отбасы мен бүкіл ұйым үшін де маңызды.

Бізге *процесс* принципі белгілі. Біз оны физикалық құбылыстар әлемі үшін қажет факт ретінде қабылдаймыз. Бұл принципті көңіл күйге, адами қарым-қатынасқа немесе тұлғаның мінезіне қолдану әлдеқайда қиынырақ. Осыны түсіне алған күннің өзінде бұл принципті қабылдау, соған сай өмір сүру өте қиын. Кейде төте жолды тандап, бірнеше маңызды сатыдан аттап кетіп, уақыт пен күш-қуатымызды үнемдеп, қалаған нәтижеге қол жеткізсек деп үміттенетініміз содан.

Алайда адамның өсуі мен жетілуінің табиғи процесін қысқартуға тырысқаннан не ұтамыз? Мәселен, сіз ортаңқол теннис ойыншысысыз делік. Соған қарамастан, шебер теннисшілер ойнайтын жарысқа қатысып, жұртты таңғалдырмақсыз. Бұдан не ұтасыз? Тек құлшыныс сізге кәсіби спортшыларға төтеп беруге мүмкіндік бере ме?

Егер достарыңызды фортепианода концерт беретін орындаушының деңгейінде ойнай аламын деп сендіріп, бірақ, шын мәнінде, жаңадан үйреніп жүрген болсаңыз қайтесіз? Жауап белгілі. Жетілудің табиғи процесін бұзуға, елемеге, қысқартуға болмайды. Егер менің кез келген саладағы жетістіктерім он балдық шкалада «екі» деп бағаланғанына қарамай, «бес» деген бағаға көтерілгім келсе, онда, ең алдымен, «үш» деген бағаға жетіп алуым керек. «Мың шақырымдық сапар алғашқы қадамнан басталады». Әр сәтте бір ғана қадам жасауға болады.

Оқытушыға деңгейіңізді білдірмесеңіз – сұрақ қоймасаңыз, білмейтініңізді мойындамасаңыз, онда ешқашан өсе алмайсыз. Ұзақ уақыт алдап жүру мүмкін емес, себебі өтіріктің құйрығы бір-ақ тұтам. Білімсіздігінді мойындау – білімге бастайтын алғашқы қадам. Торо былай дейді: «*Үнемі білімімізді пайдалансақ, өсу үшін маңызы зор білімсіздігімізді қалай ұмытпай жүре аламыз?*».

Осыған орай, бір жайт есіме түсіп тұр. Досымның бойжеткен екі қызы маған жылап келіп, әкесі тым қатал екенін, оларды мүлде түсінбейтінін айтып шағымданды. Қыздар сөз естіп қаламын ба деп, әке-шешесімен ашық сөйлесуден қорыққан. Олар ата-анасының махаббатына, түсіністік танытуына, кеңесіне мұқтаж еді.

Қыздардың әкесімен сөйлесіп, ол түйткілді іштей түсінетінін байқадым. Әрине, кей кезде өзін ұстай алмай қалатынын жасырған жоқ. Бірақ ол осы жағдайға өзінің жауапты екенін мойындаудан, эмоциялық даму деңгейі төмен екенін қабылдаудан бас тартты. Жағдайды өзгерту үшін бірінші болып қадам жасауға тәкаппарлығы жібермеді.

Зайыбыңмен, жұбайыңмен, балаларыңмен, достарыңмен немесе қызметтестеріңмен қарым-қатынасың үйлесімді болу үшін, тыңдап үйренуіміз қажет.

анық. Принциптер айқындығын түсінудің ең оңай жолы – осы принциптерге қайшы келетін дүниелерге сүйеніп, жасампаз өмір сүруге тырысудың қаншалықты мағынасыз, көкейге қонымсыз екенін елестетіп көру. Біреудің әділетсіздікті, алдауды, ұждансыздықты, дарынсыздықты, азғындықты баянды бақыт пен жетістіктің кепілі дейтініне күмәнім бар. Адамдар осы принциптердің қалай анықталатыны, көрініс беретіні, жүзеге асатыны туралы қызу пікір таластыруы мүмкін. Алайда кез келген адам іштей осы принциптердің бар екеніне сенеді.

Біздің картамыз немесе табиғи заңдылықтармен байланысты парадигмамыз неғұрлым тығыз болған сайын, соғұрлым нақтылығы әрі функционалдығы артады. Ішкі ұстанымымыз бен мінез-құлқымызды өзгертуге бағытталған кез келген әрекеттен гөрі нақты картаның тұлғалық және тұлғааралық тиімділігімізді арттыруға көмегі әлдеқайда зор.

ӨСУ МЕН ӨЗГЕРУ ПРИНЦИПІ

Тұлға этикасының тартымдылығы сол – көп адам оның көмегімен еңбектену мен жетілудің табиғи үрдісін аттап өтіп, былайша айтқанда, оңайдан оңғақ тауып, тез арада бақуатты өмірге жеткісі, жеке басының тиімділігін арттырғысы, басқа адамдармен терең, жан-жақты қарым-қатынасқа түскісі келеді.

Бұл – мазмұннан жүрдай символ. «Қалай тез баюға болады?» деп, маңдай терсіз миллиондарға жетудің сырын айтамын деп уәдені үйіп-төгетін нұсқаулықтар секілді. Бастапқыда ол шынымен тиімді көрінуі мүмкін, алайда адам бәз-баяғы қалпы қалады емес пе?

Тұлға этикасы бұлдыр, алдамшы. Шұғыл әрекет ету тәсілдерін қолдана отырып, биік белестерді бағындыруға дәмелену Детройттың картасын қолға алып, Чикагодағы диттеген жерге жетуге тыраштанғанмен бірдей емес пе. Осыған орай, тұлға этикасын қолданудың себебі мен салдарын ажыратқан Эрих Фроммның* сөзін келтіре кетейін:

Қазіргі индивидуум өзін автомат сияқты ұстайтынын көріп жүрміз, ол өзін танымайды да, түсінбейді де. Ол өз бойынан өзгелер күтетін адамды ғана – сұхбат тілін мағынасыз сылдыр-сұйық әңгімеге, шынайы күлкісін жасанды жымыюға алмастырған, шынайы мұңы әншейін торығуға айналған жанды біледі. Бұл адам туралы екі нәрсені айтуға болады: біріншісі – ол даралығы мен табиғилығын жоғалтқанына қатты қайғырады, мұның ақыры бейдауа дертке шалдықтыруы ықтимал; екіншісі – оның бізден, жер басып жүрген басқа да миллиондардан артықшылығы шамалы.

Әр адамның өмірінде өсу мен жетілудің сатылы кезеңдері болады. Нәресте алдымен ішімен аунап үйренеді. Сосын еңбектейді, отырады, жүреді, жүгіреді.

* Фромм Эрих (1900–1980) – америкалық психолог әрі социолог.

Әр қадамы маңызды, уақыт қажет етеді. Бірде-біреуінен сырғып өте шығуға болмайды.

Бұл бүкіл өмірлік кезеңдерге, дамудың барлық саласына қатысты. Мейлі ол фортепианода ойнап үйрену, мейлі қызметтесіңмен дұрыс сөйлесу болсын. Бұл жеке тұлға үшін, ерлі-зайыптылар үшін, отбасы мен бүкіл ұйым үшін де маңызды.

Бізге *процесс* принципі белгілі. Біз оны физикалық құбылыстар әлемі үшін қажет факт ретінде қабылдаймыз. Бұл принципті көңіл күйге, адами қарым-қатынасқа немесе тұлғаның мінезіне қолдану әлдеқайда қиынырақ. Осыны түсіне алған күннің өзінде бұл принципті қабылдау, соған сай өмір сүру өте қиын. Кейде төте жолды таңдап, бірнеше маңызды сатыдан аттап кетіп, уақыт пен күш-қуатымызды үнемдеп, қалаған нәтижеге қол жеткізсек деп үміттенетініміз содан.

Алайда адамның өсуі мен жетілуінің табиғи процесін қысқартуға тырысқаннан не ұтамыз? Мәселен, сіз ортаңқол теннис ойыншысысыз делік. Соған қарамастан, шебер теннисшілер ойнайтын жарысқа қатысып, жұртты таңғалдырмақсыз. Бұдан не ұтасыз? Тек құлшыныс сізге кәсіби спортшыларға төтеп беруге мүмкіндік бере ме?

Егер достарыңызды фортепианода концерт беретін орындаушының деңгейінде ойнай аламын деп сендіріп, бірақ, шын мәнінде, жаңадан үйреніп жүрген болсаңыз қайтесіз? Жауап белгілі. Жетілудің табиғи процесін бұзуға, елемеге, қысқартуға болмайды. Егер менің кез келген саладағы жетістіктерім он балдық шкалада «екі» деп бағаланғанына қарамай, «бес» деген бағаға көтерілгім келсе, онда, ең алдымен, «үш» деген бағаға жетіп алуым керек. «Мың шақырымдық сапар алғашқы қадамнан басталады». Әр сәтте бір ғана қадам жасауға болады.

Оқытушыға деңгейіңізді білдірмесеңіз – сұрақ қоймасаңыз, білмейтініңізді мойындамасаңыз, онда ешқашан өсе алмайсыз. Ұзақ уақыт алдап жүру мүмкін емес, себебі өтіріктің құйрығы бір-ақ тұтам. Білімсіздігіңді мойындау – білімге бастайтын алғашқы қадам. Торо былай дейді: «*Үнемі білімімізді пайдалансақ, өсу үшін маңызы зор білімсіздігімізді қалай ұмытпай жүре аламыз?*».

Осыған орай, бір жайт есіме түсіп тұр. Досымның бойжеткен екі қызы маған жылап келіп, әкесі тым қатал екенін, оларды мүлде түсінбейтінін айтып шағымданды. Қыздар сөз естіп қаламын ба деп, әке-шешесімен ашық сөйлесуден қорыққан. Олар ата-анасының махаббатына, түсіністік танытуына, кеңесіне мұқтаж еді.

Қыздардың әкесімен сөйлесіп, ол түйткілді іштей түсінетінін байқадым. Әрине, кей кезде өзін ұстай алмай қалатынын жасырған жоқ. Бірақ ол осы жағдайға өзінің жауапты екенін мойындаудан, эмоциялық даму деңгейі төмен екенін қабылдаудан бас тартты. Жағдайды өзгерту үшін бірінші болып қадам жасауға тақаппарлығы жібермеді.

Зайыбыңмен, жұбайыңмен, балаларыңмен, достарыңмен немесе қызметтестеріңмен қарым-қатынасың үйлесімді болу үшін, тындап үйренуіміз қажет.

Ол үшін эмоциялық тұрғыдан талпыныс қажет. Тыңдау – төзімді, ашық-жарқын болуға, түсінуге тырысу деген сөз. Бір сөзбен айтқанда, толық жетілген тұлғаның қасиеттеріне ие болу. Төменгі эмоциялық деңгейді ұстап, жоғары деңгейдегі кеңес беру әлдеқайда оңай.

Теннис не фортепиано мысалында біздің шама-шарқымыз бірден көрінеді, себебі алдау мүмкін емес. Алайда мінез бен эмоциялық дамуда бәрі бірдей анық емес. Ондай кезде біз өзімізді онша танымайтын, білмейтін әлдебіреудің не әріптестің алдында «кейіпке» ене қалуымыз мүмкін. Өтірік мүләйімсуге болады. Біраз уақытқа дейін тым құрығанда ел алдында осылай жүре тұруға болар. Бәлкім, өз-өзімізді алдармыз. Қалай болғанда да, қандай екенімізді іштей жақсы білеміз, бізбен бірге тұратын, жұмыс істейтін жандар да кім екенімізден хабардар екеніне күмәнім жоқ.

Бизнес саласында табиғи өсу процесін қысқартудың соңы неге әкеліп соғатынын жиі байқадым. Басшылық жаңа корпоративтік мәдениетті «сатып алып», соның есебінен өнімділікті, сапаны арттырғысы келеді. Қызметкерлердің моральдық ахуалы мен клиентке қызмет көрсету деңгейін арттыру үшін, жалынды сөз, қызметкерлердің жылы жымиюы, сырттай бақылау орнату көмегімен немесе ұйымды ірілендіру, біріктіру, бөлу және тағы да басқа кең таралған немесе сирек кездесетін құрылымдық өзгерістерді талай көрдім. Басшылар мұндай манипуляциялар сенімсіздік тудыратынын ескермейді. Егер пайдаланған тәсілдері ойдан шықпаса, тұлға этикасының басқа әдістеріне жүгінеді. Сөйтіп, жоғары сенім мәдениетінің негізінде жатқан табиғи процестер мен принциптерді ескерусіз қалдырып, тым ерсі кетеді.

Біраз жыл бұрын осы принципті өзімнің де бұзғаным есіме түсіп отыр. Кіші қызымның үш жасқа толғанын атап өттік. Үйге келісімен қызым қонақ бөлменің бұрышында өзіне сыйланған барлық ойыншықты қызғыштай қорып, басқа балаларды ойнатпай отырғанын көрдім. Бірден байқағаным – бүлдіршіннің өзімшіл қылығын басқа ата-ана көріп тұр. Өзім университетте адамдар арасындағы қарым-қатынас туралы лекция оқып жүргендіктен, сол сәтте ұяттан жерге кіріп кете жаздадым. Ата-аналары менен бірдеңе күтіп тұрғанын білдім, тіпті сездім десем болады. Жағдай ушығып барады: балалар менің кіші қызымды қаумалап алған, қолын созып, «ойнай тұрайықшы» деп сұрайды. Ал қызым оларға бет бақтырмай тұр. Сонда өзіме іштей: – Қызыма өзгемен бөлісуді үйретуім керек екен. Бөлісіп үйрену – ең басты қасиетіміздің бірі! – дедім.

Басында жай ғана қызымнан өтініп көрдім:

- Күнім, достарың сыйлаған ойыншықтарды бөлісіп ойнасаңшы!
- Жок! – деді ол қырсығып.

Содан соң оны ақылға шақырдым:

- Күнім, саған қонаққа келген балалармен ойыншығыңды бөлісіп үйренсең, олардың үйіне барғанда, сенімен бөліседі.

Қызым ойланбастан шорт кесті:

- Жок!

Мен тығырыққа тірелдім. Жұрттың бәрі менің қызыма сөзім жүрмейтінін көріп тұр. Үшінші таңдаған тәсілім – баланың көңілін «сатып алу». Мен өте бәсең дауыспен:

– Күнім, сен балалармен бөліссең, мен саған тәтті беремін. Сағыз берейін бе саған?

– Сағыз шайнағым келмейді! – деп шыңғырды ол.

Шарасыз күй кештім. Енді оны қорқытпақ болдым:

– Егер бөліспесең, сазайынды беремін.

– Мейлі! – деп айқайлады ол. – Бұл менің ойыншықтарым! Ешкіммен бөліскім келмейді.

Ақырында, күш қолдануға тура келді. Қызымның қолындағы ойыншықтардың жартысын жұлып алып, балаларға бөліп бердім:

– Алыңдар, балалар, ойнандар!

Бәлкім, қызыма ойыншықтарды бөліп бермес бұрын, олар өзінікі екенін сезіну керек болған шығар (Шынында, өзің әлі иеленбеген дүниені қалай бөліп бересің?). Ол менің әкесі ретінде эмоциялық кеңдік танытып, оған сол күйді бастан кешіруге мұрсат беруіме мұқтаж еді.

Алайда маған сол сәтте қызыммен қарым-қатынасым, оның өсуі мен дамуы емес, өзге ата-аналар мен туралы не ойлайтыны маңызды болды. Мен әрекетімнің дұрыстығына басынан сенімді едім: «қызым бөлісуге тиіс, бөліспесе, ол қылығы дұрыс емес» деп ойлады.

Бәлкім, өз менімді өлшеу деңгейім тым төмен болғандықтан, қызымнан көп нәрсе күтсем керек. Яғни *төзім мен түсіністік танытуға* құлықсыз болдым. Сондықтан қызым заттарын бере салады деп ойлады. Сөзім өтпей қалғанын білдірмес үшін әкелік мәртебем мен беделімді салып, оған күш көрсеттім. Қызыма қаламаған нәрсені жасаттым.

Күш көрсету – осалдық. Күш көрсетуші сыртқы факторларға тәуелділігі күшейгендіктен, осалдық танытады. Бағынуға мәжбүр адам да осал. Себебі бағыну өсімді, еркін ой мен ішкі тәртіпті тежейді. Түптеп келгенде, адамдар арасындағы қарым-қатынас әлсірейді. Серіктестік үрейге алмасады, содан екеуі де, яғни күш көрсетуші де, бағынышты да бұрынғыға қарағанда, өзімшіл әрі ашуланшақ болады.

Ал күш иесі (мейлі ол еңсегей бой, физикалық бұла күш, жоғары шен, бедел, қандай да бір ресми құжат, жоғары лауазым, сыртқы әлпет немесе бұрынғы жетістіктер болсын) өзгерсе немесе жойылып кетсе, не болмақ?

Естірек болсам, ішкі күшіме – өсу, бөлісіп үйренудің маңыздылығы туралы түсінігіме, сүю, тәрбиелеу мүмкіндіктеріме сүйеніп, қызымның өз еркін өзіне қалдырар едім: қаласа бөліссін, қаламаса бөліспесін. Бәлкім, оны тәртіпке шақырғаннан кейін, балалардың назарын қызық бір ойынға бұрып жіберіп, өз қызымды эмоциялық қысымнан азат еткенім дұрыс па еді? Бұдан былай мен бала меншіктену сезімін толық сезінсе, ойыншығын өзі-ақ бөлісетінін білемін.

Өз тәжірибемнен түйсінгенім, әрдайым үйрете беру дұрыс емес. Қарым-қатынас күрделеніп, эмоциялық ахуал асқынып тұрғанда, біреуге ақыл айту, бірдеңені үйретемін деу оны жақтырмау, айыптау сияқты көрінеді. Ал қарым-қатынас жақсы болса, онда баламен оңаша сөйлесіп, оған нені маңызды санайтыныңды, нені үйреткің келетінін байыппен талқылау әлдеқайда пайдалы. Шамасы, сол кезде маған төзім мен іштей өзімді қатаң қадағалаудан гөрі, анағұрлым жоғары эмоциялық кемелдік қажет болған шығар.

Бәлкім, меншік сезімі бөлісу қажеттігінен бұрынырақ келуі тиіс шығар. Бәлкім, отбасылық, жұбайлық өмірде бөлісуден, өзгеге бөліп беруден бас тарта-тындар немесе әдетінше өзінікін оңай бере салатындар өзін-өзі ұстауды, өзінің даралығын, бағасын білуді сезінбеген шығар? Балаларымызға шын көмектескіміз келсе, олар меншіктенуді сезіне алғанша, сабырмен тосайық. Содан соң бөлісу қабілетін жетілдіргенше, парасатты болайық, ол үшін осының бәрін өзіміз жасап, оларға үлгі көрсетейік.

ПРОБЛЕМАНЫ КӨРҮІМІЗДІҢ ӨЗІ ПРОБЛЕМА ТУДЫРАДЫ

Тұрақты принциптерге арқа сүйеген жекелеген жандардың, отбасының немесе бір ұйымның толайым табысы ешкімді бейжай қалдырмасы анық. Бәрі мұндай адамдардың күш-қуаты мен кемелдігіне, осындай отбасылардың ынтымағы мен бірлігіне, ұйымдардың бейімделгіштігі мен синергиялық мәдениетіне тамсанады.

Адамдар сол кезде өзінің негізгі парадигмаларынан туындайтын әдеттегі сұрақтарды қояды: «Бұған қалай қол жеткіздіңіз? Маған өз әдісіңізді үйретіңізші!». Шын мәнінде, олардың сұрағының мәні мынау: «Маған проблемамды тез шешуге көмектесетін рецепт беріңізші!».

Әлбетте, олардың сұрағанын беретін үйретушілер де табыла кетеді. Олар меңгерген дағды мен машық белгілі бір уақыт аралығында біршама тиімді көрінуі ықтимал. Осы «әлеуметтік аспириннің» көмегімен кейбір шиеленіскен мәселелерді шешуге болар. Бірақ мәселенің себеп-салдары бәрібір сақталады. Уақыт өте келе, жаңа қиындықтар пайда болады. Адамдар неғұрлым оңай шешім іздеп, проблеманың сыртқы сипатына назар аударған сайын, соғұрлым жағдайды ушықтырып жібереді. Бір сөзбен айтқанда, біздің проблеманы көруіміздің өзі проблема тудырады.

Осы тараудың басында келтірілген жиі кездесетін түйткілдер туралы қайта оқып шығыңыз да, соны жазған авторлардың ой-өрісіне тұлға этикасы қаншалықты әсер еткенін пайымдаңызшы.

Қызметкерлерді басқарудың сан алуан курстарынан өттім. Қарамағымдағылар бар ынтасымен жұмыс істесе екен деп тілеймін. Оларға мейлінше оң қабақ танытып, дұрыс қарым-қатынас жасауға барымды саламын. Алайда олардың тарапынан еш ниеттестік байқай алар емеспін. Егер мен бір күнге ауырып, үйде жатып қалсам, жұмыс істемей, қол қусырып оты-

ратындай көрінеді. Неліктен оларға мойнындағы жауапкершілікті сезінуді үйрете алмай қойдым? Әлде жауапкершілігі жоғары басқа қызметкерлерді жұмысқа алсам ба екен?

Тұлға этикасына сенсек, бұл жағдайда қандай да бір әрекет жасауыма болар еді: қызметкерлерді ширатып алу; етек-жеңін жинап, қолда бардың қадірін білу үшін бір «сілкілеп» алу немесе оларды нәтижелі жұмыс істеуге жетелейтін, мотивация беретін тренингтер іздеп тапқан жөн. Болмаса, жұмысты жақсы істейтін жаңа қызметкерлер алу керек еді.

Бірақ менің осындай пейілсіз қарым-қатынасыма қарап, қызметкерлерімнің көкейінде белгілі бір заңды сұрақ тууы мүмкін. Мысалы: Мені олардың мүддесі қызықтыра ма? Мен оларды жансыз механизм сияқты пайдаланып жатқандай сезінбей ме? Бәлкім, шынымен солай шығар? Байыппен қарасак, мен оларды, шынында, солай елестетпеймін бе? Бәлкім, қарамағымдағыларға деген көзқарасым, қарым-қатынасым түйткілдің бір төркіні шығар?

Жұмыс бастан асады, ал уақыт тапшы. Үнемі асығып-аптығып жүремін, күні бойы жан-жақтан қысым көремін. Күн сайын сол. Аптаның жеті күні. Тайм-менеджмент семинарларына қатыстым. Неше түрлі жоспарлау жүйелерін жасап көрдім. Біраз нәрсе үйрендім. Бірақ бәрібір өз қалауымдай бақытты әрі нәтижелі, алаңсыз өмір сүріп жүрмін деп айта алмаймын.

Тұлға этикасына салсак, уақытымды тиімді қолданудың бір жолын табуым, яғни қандай да бір семинарларға қатысу немесе уақытты жоспарлау туралы кітаптар оқуым керек. Алайда менің өнімді еңбек етуім проблеманы толық шеше ме? Аз уақытта көп жұмыс атқаруым мазасыздықтан құтқара ма? Бұл өз бетінше өмір сүруіме кедергі келтіретін адамдар мен жағдайға реакциямды ушықтырып жібермей ме?

Мұнда әлдеқайда маңызды және терең, менің уақытымды, өмірімді, мінез-құлқымды қалай қабылдайтынымды дөп басатын, ішімде жасырын жатқан парадигма жоқ па екен?

Отбасылық өміріміздің қиюы қашты. Ұрсыса береміз дей алмаймын, бірақ енді бір-бірімізді жақсы көрмейміз. Кеңесшіге барып көріндік, ақыл сұрадық. Әртүрлі тәсіл қолдандық. Алайда баяғы ыстық сезімді қайта маздата алмаймыз.

Тұлға этикасы мұндайда тығырықтан шығуға көмектесетін қандай да бір кітап не бір арнаулы семинар болуға тиіс деп ескертеді. Сол жерге барып, өз сезімді өзгелермен бөліссем, әйелім мені жақсырақ түсінуді үйренер еді. Әлде мұның бәрі бекер, тек басқа біреумен көңіл қоссам аңсаған махаббатымды табамын ба? Бәлкім, әйелімнің кінәсі жоқ шығар? Оның бойындағы кемшіліктері көрініп қалуына мен себепші болармын? Соның кесірінен өз өмірімді оның маған деген көзқарасына тәуелді ететін шығармын? Бәлкім, проблеманың бәрі

махаббат пен неке туралы жеке көзқарасымды көрсететін парадигмадан туындайтын шығар?

Жоғарыдағы мысалдардан тұлға этикасы парадигмасы біздің проблеманы қабылдауымызға және оны шешуге тырысу үшін, амалдарды таңдауымызға қаншалықты әсер ететінін енді байқаған боларсыз.

Бүгінгі таңда көп адам тұлға этикасы беретін бос уәдеге сенбейтін болды. Ел ішінде әртүрлі ұйымдармен жұмыс істей жүріп, мен сыни ойлауға қабілетті басшылардың кейде күлкінді келтіретін қарабайыр, қызықты оқиғалардан айтар түгі жоқ «психологтер» мен «мотиваторларға» ықыласы жоғалғанын байқадым.

Ойлы адамға керегі – мән. Олар үшін тұтас процесс маңызды. Мұндай жандар «әлеуметтік аспирин» не «әлеуметтік пластырь» секілді жедел жәрдемге емес, одан күштіге зәру. Өзінің әбден асқынған проблемаларын оңтайлы шешіп, ұзақмерзімді нәтижеге жеткізетін принциптерге көңіл аударғысы келеді.

ОЙЛАУДЫҢ ЖАҢА ДЕҢГЕЙІ

«Басымызға түскен болған қиындықтарды, сол қиындықтарды тудырған өре деңгейімізбен шеше алмайтынымыз анық» деген екен Альберт Эйнштейн.

Айналамызға қарасақ немесе жан дүниемізге терең үңілсек, тұлға этикасына сүйеніп өмір сүрген кезде тапқан проблемаларды көреміз. Сосын осы терең, іргелі түйткілдерді олардың пайда болуына себеп болған үстірт деңгейде шешу әсте мүмкін емес екенін түсінеміз.

Шешу үшін бізге анағұрлым кең ойлау қажет, ол – адамның тұтас болмысының, өзгелермен тиімді қарым-қатынасының территориясын белгілейтін принциптерге негізделген парадигма.

«Жасампаз жандардың жеті дағдысы» кітабы дәл осындай жаңаша ойлау деңгейіне арналған. Бұл кітапта жеке және тұлғааралық тиімділікті арттырудың адам мінезіне сүйенетін принциптерге негізделген тәсілі туралы сөз болады. Ол – «Іштен сыртқа» тәсілі.

«Іштен сыртқа» бәрін өзіңнен баста дегенді білдіреді. Оның үстіне өзіңнің жасырын қырыңнан, яки парадигмаңнан, мінезіңнен немесе ішкі мотивіңнен бастаған жөн.

Осы тәсілге сәйкес, бақытты некені қалаған жан әуелі өзі жан-жағына позитив энергия дарытып, теріс нәрседен бойын аулақ салуға, оны қалайда ауыздықтауға тиіс. Жасөспірім балаңызбен жақсы, достық қарым-қатынаста болғыңыз келсе, түсіністік танытатын, жанашырлық сезімі зор, бәрін орнымен істейтін, мейірімді ата-ана болуың шарт. Жұмыста еркіндікті, кеңістікті қаласаңыз, жауапкершілікті, пайдалы қызметкер болуға тырыссаңыз, өзгелерге көмектесуге дайын жүріңіз. Егер сізге ел сенсін десеніз, сенімге лайық болыңыз. Егер сізге екінші кезектегі дүние, айталық, дарыныңыздың мойындалғаны маңызды болса, онда бірінші кезектегі дүние – мінезіңізді түзеуге мән беріңіз.

«Іштен сыртқа»* тәсілінің түсінігінде қоғамдық қарым-қатынастардағы жеңіс (ортақ жеңіс) әуелі өзінді жеңуден, ал басқаларға уәде беріп, оны орындап үйренуден, өзіңе берген уәдеге берік болудан басталады.

Бұл тәсіл тұлғаны мінезден жоғары қоюдың, өз мініңді түзмей, өзгемен қарым-қатынасты жақсартуға ұмтылудың мәнсіз екенін меңзейді.

«Іштен сыртқа» – бұл адамның өсуі мен дамуына бағдар болатын, табиғи заңдылықтарға негізделген жаңарудың ұзақмерзімді үдерісі. Бұл жауапты тәуелсіздік пен тиімді өзара тәуелділіктің жоғарғы формасына апаратын өсімнің үдемелі спиралы іспеттес.

Мен көп адаммен жұмыс істедім – ғажап, дарынды, ынты-шынтысымен бақытты, табысты болуға талпынатын, ізденгіш, қарап тұрып сүйсіндіретін жандармен таныстым. Кәсіпкерлермен, студенттермен, шіркеумен, зайырлы ұйымдармен, отбасылармен, ерлі-зайыптылармен жұмыс істедім. Бірақ осынау мол тәжірибеме қарамастан, бірде-бір рет бақыт пен тұрақты табыскерлік жолының «іштен сыртқа» келгенін көрген емеспін.

Есесіне, «Сырттан ішке» парадигмасының құрбаны болған – өзінің дарменсіздігін сезінетін, өзгенің әлсіздігін ғана көретін, бар қайғысының себебін сырттан іздейтін бақытсыз жандарды көп көрдім. «Мен емес, ол өзгеруге тиіс» деп, бір-бірімен тәжікелескен, бірінің кемшілігін бірі бетіне басып, соны түзуге тырысқан бақытсыз ерлі-зайыптыларды жиі кездіттім. Еңбек тиімділігін арттыру жөніндегі талай диспуттарға куә болдым. Құдды бір сенімнің іргетасы бұрыннан қаланғандай, адамдарды өздерін соған сай ұстауға мәжбүр қылатын пайдасыз ережелерді ойлап табуға тектен-тек уақыт пен энергия шығындайтын.

Оңтүстік Африка, Израиль, Ирландия елдерінде отбасыммен бірге тұрдым. Бұл елдерде бейбіт өмірдің шырқы жиі бұзылатын. Бітпейтін алауыздықтың түпкі себебі – «Сырттан ішке» әлеуметтік парадигмасының үстемдігі. Дауға қатысы бар топтардың бәрі проблеманы ушықтырып отырған қарсы тарап екеніне сенімді. Олар (қарсы тарап) «өзгерсе», мәселенің күрмеуі шешіледі немесе жойылады деп есептейді.

Көп адамға «Сырттан ішке» парадигмасынан ауытқу, яғни оны «Іштен сыртқа» парадигмасымен алмастыру қиын көрінеді. Себебі шарттылық пен тұлға этикасының әлеуметтік парадигмаға ықпалы орасан зор.

Алайда өз тәжірибемді (оның ішіне жекелей тәжірибем де, мындаған адаммен бірге жұмыс істеу барысында жинақтаған тәжірибем де кіреді), сондай-ақ көптеген тарихи тұлға мен қоғамдардың жетістігін зерделей келе ұққаным: осындағы жеті дағдыға негіз болған көп принцип әр адамның жүрек түкпірінде, ой-санасында екен. Оларды өзіміздің басты мұқтажықтарымызға қолдану мақсатында танып, жетілдіру үшін, біз басқаша ойлауымыз керек, парадигмамызды жаңа деңгейге – «іштен сыртқа» жылжытуымыз керек. Осы принцип-

* Алғашқы басылымдарда «қоғамдық жеңіс», «ортақ жеңіс» деп аударылған. Түпнұсқада Public Victory деп берілген.

терді түсінуге тырысып, оны өз өмірімізде қолдансақ қана Т.С.Элиоттың мына сөздеріндегі ақиқатқа көзіміз жете түсер еді. Ол былай дейді:

«Ізденісімізді тоқтатпауымыз керек. Ақырында, ізденісті бастаған жерге қайта айналып келеміз де, оны бірінші рет көргендей боламыз».

ЖЕТІ DAҒДЫ ТУРАЛЫ ЖАЛПЫ ТҮСІНІК

Біздің болмысымыз қайталана беретін әрекеттерімізден анық көрінеді. Бұдан шығатын пайым: кемелдік — әрекет емес, әдет қана.

Аристотель

Мінезіміздің түпнегізінде әдеттеріміз жатыр. «Ой ексең — әрекет орасың, Мәрекет ексең — әдет орасың, әдет ексең — мінез табасың, мінез ексең — тағдырыңды табасың» дейтін нақыл сөз бар.

Әдет — өміріміздің маңызды факторы. Әдет мінез-құлқымыздың тұрақты түрде әрі бейсана жасалатын шаблону сияқты, ол күн сайын біздің мінезімізді айқындап, тиімділігімізді немесе тиімді емес екенімізді көрсетіп отырады.

Ұлы ағартушы Хорейс Манн* былай деген екен: *«Әдет арқан сияқты. Күн сайын ширатып, өре береміз, өре береміз, бір күні ешқашан үзілместей болады»*. Өз басым бұл сөздің соңғы жағымен келіспеймін. Арқанды үзуге болады. Сол сияқты әдетті жұқтырасың, бірақ одан арылуға да болады. Әдеттен тез құтылу мүмкін емес екенін білемін. Бұл — өз-өзіне қатаң талап қоюды қажет ететін, өте созылмалы процесс.

«Аполлон-11» ұшуын бақылағандар алғаш рет Айға қонып, кейін Жерге оралған адамдарды көріп таңғалған.

Сол күндердегі жаңалыққа еліткен көңіл ауанын «фантастикалық» және «мүмкін емес» деген таңғалыс сөздер толық жеткізе алмады. Айға жету үшін ғарышкерлерге жердің тартылыс күшін еңсеруге тура келді. Ғарышқа

* Манн Хорейс (1796—1859) — ағарту ісі бойынша америкалық реформатор.

сапардың алғашқы бірнеше минутына, алғашқы бірнеше миіне одан кейінгі жарты миллион мильге созылған жолға кеткеннен әлдеқайда көп күш-қуат жұмсалды.

Сол секілді әдеттің де тартылыс күші орасан, сіз ойлағаннан әлдеқайда зор. Адамның тиімділігін арттыратын, негізгі принциптеріне қайшы келетін *кейінге қалдыру, төзімсіздік, міншілдік, өзімшілдік* сияқты, теріс әдет-қылықтармен күресу үшін, өмірімізді өзгерту үшін жай ғана ерік-жігер аздық етеді. «Қара ұзу» үшін көп күш қажет. Тартылыс күшін жеңгенде ғана еркіндігіміз жаңа өріске шығады.

Табиғаттың кез келген тылсым күші тәрізді, гравитация да адамның пайда-сына, не оған қарсы әрекет етуі мүмкін. Біздің кейбір әдеттеріміздің «тартылыс күші» таңдаған бағытта қозғалуымызға кедергі келтіреді. Десек те дәл гравитация күші біздің әлемнің түпнегізі болып табылады: ол ғаламшарларды өз орбитасынан шашау шығармай, ғаламдағы тепе-теңдікті сақтайды. Гравитация – ұлы күш. Оны дұрыс пайдалансақ, әдеттерімізді өмірдің тәртібі мен үйлесіміне бағындырып, сол арқылы тиімділікке қол жеткізе аламыз.

«ДАҒДЫНЫҢ» АНЫҚТАМАСЫ

Біздің кітаптың мақсатына қайта оралсақ, дағды* – *білім, ептілік пен ниет* ету сияқты қасиеттердің бір арнада тоғысуы.

Білім – *нені, не үшін* жасайтынының анықтайтын теориялық парадигма. Икемділік *қалай жасау керектігін* түсіндіреді. Ал ниет – бұл мотивация: *яғни жасағым келеді деп* құлшыну. Белгілі бір дағдыны меңгергісі келетін адамға осы үш компонент қажет.

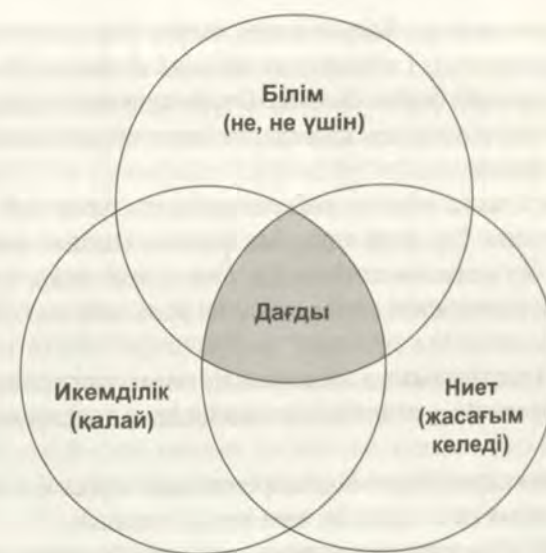
Егер мен қызметтестеріме, зайыбыма, балаларыма тек өз пікірімді тықпалап, олардың пікіріне құлақ аспасам, қарым-қатынасым тиімсіз деген сөз. Адамдар арасындағы қарым-қатынас принциптерін меңгермесем, бәлкім, басқаларды тыңдау қажет екенін білмей өтуім мүмкін.

Басқа адамдармен тиімді қарым-қатынас орнату үшін олардың сөзін бөлмей тыңдау қажет екенін білсем де, мұқият, зейін қойып тыңдау қолымнан келеді деп айтпас едім.

Алайда тыңдаудың маңызды екенін мойындау және тыңдай білудің өзі аз. Мен қашан тыңдауға зауқым соқпайынша, яғни оған ықылас танытпайынша, білім мен икемділік дағдыға айналмайды. Дағдыға айналдыру үш бағытта қатар жұмыс істеуді қажет етеді.

Таным/болмыстың өзгеруі – ұласпалы процесс: болмыс танымды өзгертеді, ол өз кезегінде болмысты өзгертеді, солай спираль бойымен өсу жалғаса береді. Білім, икем пен ниетті жетілдіріп, көп жылдан бері қауіпсіздік белдеуін-

* *habit* сөзін дағды деп аударып отырмыз, себебі әдет сөзі кітаптың идеясын толық аша алмайды деп есептейміз. Әдетке келгенде, адам пассив болуы мүмкін, ал дағды адамның белсенді қатысуын талап етеді. – *Аударма.*



Тиімді дағдылар
Игерілген принциптер мен мінез-құлық моделі

дей болған ескі парадигмаларды үзгенде ғана жеке бастың және тұлғааралық тиімділіктің жаңа өрісіне шыға аламын.

Кейде бұл процесс өте ауыр жүреді. Мұндай өзгеріс ұлы мақсатқа құлшындыруға тиіс, қазіргі таңда ұмтылып отырған дүниені ұзақ уақыт бойы уыста ұстауға дайын болуыңыз керек. Осы процесс бақытты болуға – «өмір сүрудің мақсаты мен мазмұнын» айқындауға жетелейді. Бақыт дегенге белгілі бір деңгейде қалауыңның нәтижесі және қазіргі ұмтылғаныңды, ең ақырында, жететін мақсаттың жолында құрбан ету деп анықтама берсек болады.

ҮЗДІКСІЗ КЕМЕЛДЕНУ

Жеті дағды әрқайсысы өз алдына жеке-дара психологиялық тәсілдер мен формулалардың жиынтығы емес. Бұл әдістеме дамудың табиғи заңдылықтарымен үйлесе отырып, жеке және тұлғааралық тиімділікті дамытудың сатылы әрі жоғары деңгейде біріккен тәсілін ұсынады. Ол бізге *естілік* осінің бойымен *тәуелділіктен тәуелсіздікке* және *өзара тәуелділікке* жылжуға көмектеседі.

Әр адам өмірінің сәби шағында айналасындағы адамдарға тәуелді. Жақындарымыз бізді басқарады, тәрбиелейді, қамқор болады. Қамқорлық кемшін болса, біз бірнеше сағат әрі кетсе, бірнеше күн ғана өмір сүруіміз мүмкін. Содан айлар ауысып, жылдар жылжиды. Біз уақыт өткен сайын, физикалық, интеллектуалдық, эмоциялық, қаржылық тұрғыдан еркін, тәуелсіз бола түсеміз. Бір күні өз қолымыз өз аузымызға жетіп, өзімізге ғана сенетін, әр әрекетіміз үшін жауап беретін сәт туады.

Есейіп, естияр қалыпқа түсе бастаған соң, өмірде бәрі *өзара тәуелді* екенін терең пайымдай бастаймыз. Табиғат пен адамзат қоғамын басқарып тұрған әлдебір экологиялық жүйе барын білеміз. Сосын адамның саяқ жүріп, еш жетістікке жете алмасын, сондықтан адамдарға өзара қарым-қатынасқа түсудің маңызды екенін түсінеміз.

Сәбиден ересек адамға айналу табиғат заңдылығына сай. Есею жылдарының көптеген өлшемі бар. Кей адамның физиологиялық жағы эмоциялық және ақыл-есімен бір уақытта жетілмейді. Екінші жағынан, физикалық тұрғыдан тәуелді адам эмоциялық және ақыл-есі жағынан жеткілікті жетілмеуі мүмкін.

Тәуелділік «*Сен*» парадигмасынан көрінеді: сен маған қамқорлық танытасың; сен мен үшін жетістікке жетесің; сен жасай алмадың; сәтсіздіктерім үшін сені айыптаймын.

Тәуелсіздік «*Мен*» парадигмасынан көрінеді: мен мұны жасай аламын; мен жауаптымын; мен өзіме ғана сенемін; мен таңдай аламын.

Өзара тәуелділік «*Біз*» парадигмасынан көрінеді: біз мұны жасай аламыз; біз өзара араласа аламыз; біз қабілетіміз бен мүмкіндіктеріміздің арқасында бірлесе маңызды дүние жасай аламыз.

Тәуелді адамдар қалағанына жету үшін басқа жандардың көмегіне мұқтаж. Тәуелсіз адамдар қажеттілігіне өз күшімен жетеді. Өзара тәуелді адамдар өзгелермен неғұрлым күш біріктіріп, тізе қоса отырып тіршілік етсе, соғұрлым зор нәтижеге ұмтылады.

Физиологиялық тұрғыда тәуелді болсам – сал немесе кемтар болсам, көмегіне мұқтажбын. Егер эмоциялық жағынан тәуелді болсам, менің өз қадір-қасиетімді сезіну мен өзіме сенімім сенің пікіріңе байлаулы болып тұрады. Мен саған ұнамасам, іштей налимын.

Интеллектуалдық тұрғыда тәуелді болсам, сен мен үшін ойланып, басымдағы барлық қиындығымның шешімін өзің табатыныңа сенемін.

Физиологиялық жағынан тәуелсіз болсам, мен бәрін өзім істей аламын.

Интеллектуалдық жағынан тәуелсіз болсам, өз бетіммен ойланып, абстрактілі ойлаудың әртүрлі деңгейін еркін қамтимын. Шығармашыл адам ретінде қиял самғатып, сараптама жасап, ойымды қорытып, дұрыс жеткізе аламын.

Эмоциялық тұрғыда тәуелсіз болсам, онда менің бүкіл шешімім мен әрекетім ішкі сенімімнен шығады. Өз әрекетіме өзім жауап беремін. Өз қадір-қасиетімді сезінуім айналамдағылардың маған жақсы не жаман қарайтынына, олардың маған деген ілтипатына қарамайды.

Тәуелсіздік тәуелді болудан гөрі анағұрлым естілікті талап ететінін байқау қиын емес. Тәуелсіздік – өзімізге өзіміз жасап бере алар ең маңызды жетістік. Алайда тәуелсіздік кемелдіктің шыңы емес.

Десек те қазіргі әлеуметтік парадигма тәуелсіздікті тұғырға шығарды. Тәуелсіз болу көптеген қоғамдық қозғалыс пен жекелеген адамдардың көздеген мақсатына айналды. Өзінді жетілдіруге арналған кітаптардың басым бөлігінде жеке-дара болуды адамның жетілуіндегі ең биік белес деп түсіндіреді,

есесіне, коммуникацияға, командалық жұмысқа және өзара әрекеттестікке соншалықты көңіл бөлінбейді. Бүгінгі таңдағы жұрттың жаппай тәуелсіздікке ұмтылуы – тәуелділікке тікелей реакция, яғни бізді басқарып, өміріміздің бағдарын анықтауға, манипуляция жасап, пайдалануға қарсылық.

«Өзара тәуелділік» тұжырымын дұрыс түсінбегендіктен, бұл сөзді көпшілік тәуелділікпен шатастырады. Адамдардың өзімшілдікке салынып, ажырасып жататыны, баласын тастап кетуі, мойнына әлеуметтік жауапкершілік алудан қашқақтауы – мұның бәрі тәуелсіз болғысы келгендіктен. «Тұсауды шешу», «еркіндікке шығу», «өзін-өзі танытудан» көрінетін адамдардың реакциясы мен өздігінше әрекет етуге тырысудың ар жағында, көбінесе олардың тәуелділіктен арылуға дәрменсіздігі жасырынып жатады. Себебі өзін сыртқы емес, ішкі себептердің салдарынан тәуелді сезінеді. Мысалы, мұндай тәуелділік өзгенің кемшілігі біздің өмірімізге зиянын тигізгенде, немесе басқа адамның, немесе біздің ырқымызға көнбейтін оқиғаның құрбаны болғанымызды сезінгенде білінеді.

Әрине, кейде сыртқы жағдайды өзгертуге тура келеді. Бірақ тәуелділік мәселесі тұлғаның кемелденуімен тығыз байланысты, оның сыртқы факторларға қатысы шамалы. Тіпті жайлы өмірі сүрсе де, кемдік пен тәуелділік жиі сақталып қалады.

Мінездің шын мәніндегі тәуелсіздігі біздің өз бетімізше әрекет етуімізге қозғау салады. Еркіндікті сезініп, өзімізге көңіліміз толғаннан айналадағы жағдай мен адамдардан азат болуға ұмтыламыз. Алайда тиімді өмір сүрудің түпкі мақсаты бұл емес.

Өзара тәуелділікте өмір сүру үшін тек ойдың еркіндігі аздық етеді. Тәуелсіз адамдар өзара тәуелділікті сезініп, бірге қимылдап, бірге ойлай алатындай деңгейде толыспайды. Олар жеке-дара жақсы жұмыс істеуі мүмкін. Бірақ ешқашан жақсы көшбасшы немесе команда мүшесі бола алмайды. Олар отбасы мен некені бақытты ететін, белгілі бір ұйымның ішінде жетістікке жеткізетін өзара тәуелділік парадигмасына жете мән бермейді.

Өмірдің өзі өзара тәуелділікке құрылған. Тәуелсіздіктің арқасында максимум тиімділікке қол жеткізем деу – теннисті бұған мүлдем икемсіз гольф таяқшасымен ойнағанмен тең.

Өзара тәуелділік – анағұрлым терең кемелдіктің белгісі. Өзіме сенімім жоғары әрі еңбекке қабілетті екенімді біле тұра, физиологиялық тұрғыда біреуге тәуелді болсам, жанымды салып, жалғыз жүріп істеген істен гөрі екеулеп әлдеқайда көбірек іс тындыратынымды түсінемін.

Эмоциялық жағынан өзара тәуелді болсам, жеке басымның қадір-қасиетін сезінуім өзгені жақсы көруге, сүйікті болуға кедергі келтірмейді.

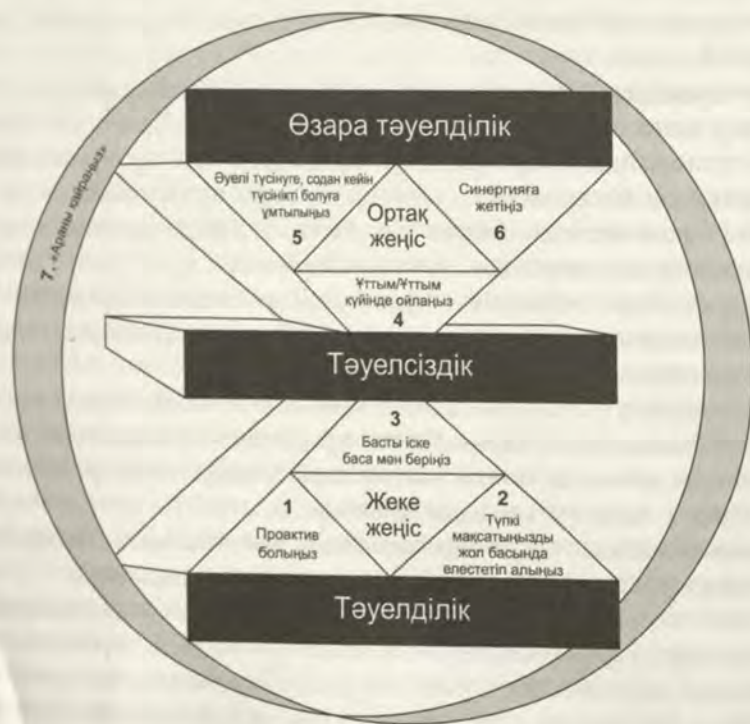
Ал интеллектуалдық тұрғыдан өзара тәуелді болсам, онда санамды дамыту үшін өзгелердің артық қырларын танып-білуім керектігін ұғынамын. Өзара тәуелді тұлға болғандықтан, өзім де бойымдағы барымды басқалармен бөлісуге аянбаймын. Сол арқылы өзге адамдардың мүмкіндіктері мен шексіз ресурстарына ортақтасамын.

Өзара тәуелділік – тек тәуелсіз адам жасай алатын таңдау. Тәуелді адамдар өзара тәуелділікті таңдай алмайды. Мұндай таңдау жасауға қайсар мінез ғана жеткіліксіз; олар өзін-өзі толық игере алмайды.

Сондықтан келесі тарауларда жазылған бірінші, екінші және үшінші дағдылар өзінді қалай басқару керек деген мәселеге арналған. Сол дағдыларды меңгерген тәуелді тұлға тәуелсіз тұлғаға айналады. Бұл дағдылар біздің мінезімізді шындайды, «жеке жеңістерімізге» тірек болады. *Жеке жеңістер – ортақ жеңіске жеткізетін бір белес.* Дән екпей, егін ора алмайсың, сол секілді бұл процесте әрекеттің кезегін алмастыра алмайсың. Бұл – «Іштен сыртқа» процесі.

Шын мәнінде, тәуелсіз болған соң, сіз тиімді өзара тәуелділіктің іргетасын қалайсыз. Мінезіңіз шыңдала түскеннің арқасында өзара әрекеттестікте жеңімпаз шығудың тиімді жолдарын жетілдіре бастайсыз. Ықпалдастық, коммуникация, командада жұмыс істеумен байланысты мұндай «кішігірім жеңістердің» кілті – төртінші, бесінші және алтыншы дағдыда.

Дегенмен бұл төртінші, бесінші және алтыншы дағдыны жетілдіру үшін, алдымен бірінші, екінші және үшінші дағдыны толық меңгеріп алу қажет деген сөз емес. Дағдылардың бірізділігін түсіну жеке тұлғалық дамуыңызды тиімді етуге көмектеседі, бірақ мен сізді әбден бірінші, екінші және үшінші дағдыны меңгеріп алмайынша, өміріңізді пәлен жыл жалғыздықта өткізуге үгіттеп тұрғаным жоқ.



Жеті дағды парадигмасы

Өзара тәуелді әлемнің бір бөлшегі болғандықтан, сіз күн сайын қоршаған ортамен байланыста боласыз. Алайда бұл ортаның өзекті мәселелері біздің мінезімізде жасырынған себеп-салдарын көлегейлеп тастауы мүмкін. Мінезіңіз өзара тәуелділіктің әр көрінісіне қалай жауап беретінін түсіну сізге күш-жігеріңізді табиғаттың даму заңдылықтарына сай біркелкі жұмсауға септігін тигізеді.

Жетінші дағды – адам өмірінің басты төрт негізін рет-ретімен, тепе-теңдікті сақтай отырып жаңарту дағдысы. Ол басқа дағдылардың бәрін өзара қосып, біріктіріп тұрады. Бұл – ұдайы жетілудің дағдысы. Ол жетінші дағды әр дағдыны меңгерген сайын адамды, оны түсіну мен қолданудың жаңа деңгейіне көтеріп отыратын үдемелі өсім спиралін түзеді. Төмендегі диаграммада жеті дағдының өзара байланысы мен кезектесуі көрсетілген. Біз мұны дағдылар арасындағы реттілік байланысын және олардың синергиясын – өзара байланысқан сайын, бір-біріне бұрынғысынан жаңа, неғұрлым айқын пішім беріп, құндылығын арттыру процесін ашқан сайын, ұдайы қолданамыз. Осы кітапта талқыланатын әр тұжырымдама немесе дағды диаграммамен толықтырылады.

ТИІМДІЛІКТІҢ АНЫҚТАМАСЫ

Жеті дағды – *тиімділік* дағдылары. Олардың негізінде белгілі бір принциптер жатқандықтан, ықтимал ұзақмерзімді нәтижелердің ең жақсысына жеткізеді. Олар мінездің іргетасына айналады, солардың көмегімен адам кез келген түйткілді тиімді шешіп үйренеді, өз мүмкіндігін кеңейтеді, оған қоса, өзі ашқан жаңа принциптерді өсім спираліне кірістіре алады.

Тиімділік дағдысының тағы бір сыры табиғат заңдылықтарымен тұтасқан тиімділік парадигмаларына негізделуінде. Мен бұл принципті «Н/РА теңгерімі» деп атаймын. Аталған принциптердің қатандығы сондай, көп адамдарға ол ақылға сыйымсыз көрінеді. Бірақ Эзоптың «Қаз бен алтын жұмыртқа» туралы мысалын еске түсірсек, бұл принципті түсіну оңай.

Бұл мысалда кедей шаруаның асыранды қазы күндердің күні көздің жауын алардай, жалтыраған жұмыртқа туады. Әуелі «біреудің қылжағы болар» деп жұмыртқаны тастай салмақшы болады да, оны зергерге көрсетеді. Жұмыртқаның саф алтыннан екенін білгенде, шаруа өз көзіне өзі сенбейді. Келесі күні қазы тағы «алтын жұмыртқа» туады. Шаруа бақыттан басы айналады. Сөйтіп, күн сайын көзін тырнап аша сала, қаздың алтын жұмыртқасын алуға асығатын болды. Шаруа әбден байыды. Бәрі ғажап түс сияқты.

Алайда байлықпен бірге төзімсіздік пен ашкөздік пайда болады. Шаруа алтын жұмыртқаны алу үшін, келесі күнді күте алмай тағаты таусыла бастады. Ол қазды өлтіріп, ішіндегі алтын жұмыртқаларды бірден алмақшы болды. Қаздың ішін жарып қараса, дым жоқ. Сөйтіп, шаруа қаздан бір айырылды, күн сайын алтын жұмыртқа алу мүмкіндігінен екі айырылды. Алтын жұмыртқа табатын қазды өз қолымен өлтірді.

Бұл мысалдың өзегінде тиімділіктің негізгі мәні, табиғи заңдылық жатыр. Көп адам тиімділікті тек нәтиже, яғни «алтын жұмыртқа» деп біледі: неғұрлым

көп өндірісе, соғұрлым көп жасайсың, тиімділік те соғұрлым арта түседі деп жансақ ойлайды.

Алайда мысалдан байқағанымыздай, шынайы тиімділікке екі элементтің – ақырғы *нәтиже* (алтын жұмыртқа) мен соны алуға кеткен *ресурс пен амал* (қаздың) арқасында қол жететінін көрсетеді. Егер тек «алтын жұмыртқаға» басымызды беріп, қазды елемесеңіз, көп ұзамай «алтын жұмыртқа» туып беретін ресурстан айырыласыз. Екінші жағынан, тек қаздың қамын ойлап, «алтын жұмыртқаны» ұмытсаңыз, біраз уақыттан соң қазға да, өзіңізге де тамақ таппай қаласыз.

Тиімділік тепе-теңдікті сақтауға келіп тіреледі. Мен оны «Н/РА теңгерімі» деп атадым, Мұндағы Н – *нәтиже*, яғни «алтын жұмыртқа», РА – сол «алтын жұмыртқаға» қол жеткізуге мүмкіндік беретін *ресурс пен амал*.

ҮШ ТҮРЛІ РЕСУРС

Ресурстың негізгі үш түрі бар: *физикалық, қаржылай және адами ресурстар*. Әрқайсысын жеке-жеке қарастырайық.

Бірнеше жыл бұрын *физикалық ресурс* – көгалшалғы (газонокосилка) сатып алдым. Үнемі пайдаланып келдім. Бірақ оның мүлтіксіз жұмыс істемеуін қадағаламадым. Көгалшалғым екі маусым жақсы қызмет етті. Сосын бір жерінен ақау шығып, бұзылып қалды. Техникалық жөндеуге апарып, пышақтарын қайратып, қалпына келтірмекші едім. Сөйтсем, моторының қуаты қайтыпты. Көгалшалғым жарамсыз болып қалды.

Егер мен *ресурс пен амалға* (РА) шалғымның мүлтіксіз жұмыс істеуін созу үшін инвестиция салсам, нәтижесін (Н) әлі күнге дейін көрер ме едім, яғни көгалдағы шөпті уақытылы қырқып тұрар ма едім. Есесіне, көгалшалғыны жөндеуге оны техникалық тексерістен өткізіп тұрумен салыстырғанда, әлдеқайда көп уақыт пен қаржы жұмсадым.

Тез қайтарымға, жылдам нәтижеге қол жеткіземін деген сайын, қымбат физикалық ресурстарды (көлік, компьютер, кір жуғыш машина, тіпті тәніміз бен қоршаған ортаны) бүлдіреміз. Н мен РА арасындағы теңгерімді сақтау физикалық ресурстарды тиімді пайдалануға септігін тигізеді.

Н/РА теңгерімі қаржылай ресурстарды пайдалануға да осылай әсер етеді. Адамдар ылғи капиталды дивидендімен шатастырады. Негізгі капиталыңызға қол сұғып, тұрмыс деңгейіңізді жақсартқан, мысал тілімен айтсақ, көбірек «алтын жұмыртқа» алған кезіңіз болды ма? Капитал азайған сайын, оның дивиденді не табыс әкелу қабілеті кеми береді. Азайған капитал көбесі сөгілген қар сияқты шетінен мүжіліп, ақыры негізгі мұқтаждықтарыңды өтеуге де жетпей қалады.

Біздің ең маңызды қаржы ресурсымыз – ақша табуға қабілетіміз. РА қабілетімізді үнемі жетілдіріп отырмасақ, мүмкіндігімізді шектеп аламыз. Жағдайдың ырқынан шыға алмай, соның кесірінен «бастығымыз не әріптестеріміз не ойлап қалды екен» деп мазасызданамыз. Экономикалық тұрғыда тәуелді болып, үнемі қорғануға мәжбүр боламыз. Бұл өте тиімсіз.

Сол сияқты адами ресурс үшін Н/РА теңгерімінің маңызы айрықша. Тіпті төтенше маңызы бар десек те болады. Себебі физикалық және қаржы ресурстарын адам басқарады. Некедегі екі адам ортадағы қарым-қатынасты жақсартуды жайына қалдырып, «алтын жұмыртқа» табуға кірісіп кетсе, уақыт өте безбүйрек, бейқам жандарға айналады. Терең әрі берік қарым-қатынасқа ауадай қажет мейірімділік, ілтипат көрсетуді ұмытып кетеді. Ендігі жерде бірінен-бірі айла-шарғысын асырып, тек өз қара бастары туралы ойлайды; өзінің дұрыстығын дәлелдеп, сынарының шалыс басқанын аңдиды. Махаббат, сұлулық, жылу мен пәктік – енді ештеңенің мәні қалмайды. Қаз әбден жүдеді деген осы.

Ата-ана мен балалардың қарым-қатынасы туралы не айтуға болады? Бала кішкентай күнінде біреуге тәуелді, қорғансыз. Мұндай кезде РА-ны дамытуды – баланы оқыту, онымен сөйлесу, тыңдау, түсінуді ескерусіз қалдыру оңай. Оның орнына өз беделіңді пайдаланып баланы басқару, қалағаныңды дер кезінде, ойындағыдай істеткізу әлдеқайда жеңіл. Сіз ересексіз, ақылдысыз, сондықтан сіздікі әрдайым дұрыс болып көрінеді. Ендеше, балаға не істеу керегін айтқанның не сөкеттігі бар? Болмаса айғай сал. Қорқыт, үркіт. Дегеніне көндірі.

Әйтпесе баланың ығына жығылып, оның қалауын орындауға болады. Танымалдықтың «алтын жұмыртқасына» қызыққаннан баланы шамадан тыс өбектеп, бетінен қақпай өсіруіңіз мүмкін. Мұндай бала тәртіпсіз, жауапсыз, жеке ұстанымы жоқ жан болып өседі.

Авторитарлық не бетімен жіберу тәсілдерінің екеуі де сіз үшін бірінші орында «алтын жұмыртқа» тұрғанын көрсетеді. Сіз билікке ұмтыласыз, әлде ұнауға тырысасыз. Ендеше, қаздың халі нешік? Басқаша айтқанда, бірнеше жылдан соң балаңыздың жауапкершілігі, тәртібі қандай болмақ? Дұрыс таңдау жасауға, алға қойған мақсатына жетуге қабілеті жете ме? Ал сіздің онымен қарым-қатынасыңыз қалай болмақ? Дағдарысқа душар болатын жасөспірім кезеңінде сіз оны мұқият тыңдай аласыз ба, оны шын жақсы көретініңізді, тұлға ретінде бағалайтыныңызды сездірте аласыз ба, сізге сенім арта ма? Балаңызбен қарым-қатынасыңыз онымен тіл табысып, көкейіңіздегіні жеткізетіндей, оған ықпал ететіндей жақын бола ма?

Мәселен, қызыңыз өз бөлмесін жинап қойғанын қалайсыз. Яғни сіз тез арада Н-ге, «алтын жұмыртқаға» қол жеткізгіңіз келеді. Ал сіздің қызыңыз – әлгі «алтын жұмыртқа» табатын қаз сияқты *ресурс* делік.

Н/РА теңгерімі дұрыс болса, қызыңыз бөлмесін ешбір басы артық ескертусіз қуана-қуана жинап шығар еді. Бұл – өзінің міндетін түсінгені. Ал ішкі тәртібі өз міндетін орындауға баулиды. Яки қызыңыз – бағалы ресурс, әлгі «алтын жұмыртқа» табатын қаз сияқты.

Алайда сіз үшін нәтиже маңыздырақ болса, сіз «бөлмені жина!» деп қызыңызға ұрсасыз, «дереу жина!» деп қыспаққа аласыз. Тіпті шу шығарып, қоқан-лоқы көрсетерсіз, яки тезірек «алтын жұмыртқа» алу үшін қаздың денсаулығы мен бас амандығына қауіп төндіресіз.

Осы орайда, РА-ға қатысты қыздарымның біреуімен арадағы қарым-қатынаста орын алған қызық жайтпен бөліскім келіп тұр. Бірде қызымыз екеуіміз

кешті көңілді өткізбек болдық. Қолым қалт ете қалса, балаларыммен қуана-қуана бірге уақыт өткіземін. Кейін келе түсіндік. Балалар осындай бірге өткізген сәттерді асыға күткенде, жандары кәдімгідей қуанышқа бөленеді екен.

Сонымен қызыма былай деп тіл қаттым:

- Күнім, бүгінгі кешті толықтай өзіңе арнаймын. Не қалайсың?
- Білмей тұрмын, әкетай.
- Сонда да ойланып көрші, – деп бастырмалаттым мен де, – Не істегің келеді?

Ол сәл ойланып барып:

- Сен бәрібір менің қалағанымды істегің келмейді ғой, – деді.
- Неге олай дейсің, жарқыным, – дедім мен. – Сенің тілегінді орындаймын! Не тандасаң да дайынмын.

– «Жұлдыз шайқастары» фильміне барғым келеді, – деді қызым. – Бірақ сен ол киноны ұнатпайсың. Саған жалпы фантастикалық фильмдер ұнамайды. Ылғи ұйықтап қаласың. Сондықтан, әкетай, киноға бару міндетті емес.

- Ештеңе етпейді, қызым, сенің қалауың – менің қалауым.
- Алаң болма, әкетай, үнемі екеуара серуеннің соншалық қажеті жоқ.

Сосын сәл үндемей тұрды да, біраздан соң:

- Саған неге «Жұлдыз шайқастары» ұнамайтынын айтайын ба? Себебі сен рыцарь-джедайлардың философиясы мен мағынасын түсінбейсің, – деді.
- Не? Не дейсің?
- Сен адамдарға не үйрететінін есіңе алшы, әкешім. Рыцарь-джедайлар да тап соны үйретеді.

– Солай ма? Онда «Жұлдыз шайқастарын» дереу көруіміз керек.

Сөйтіп, екеуіміз киноға келдік. Ол қасыма жайғасты да, өзінің парадигмасын алақанға салғандай айтып берді. Мен әп-сәтте қызымның шәкіртіне айналып шыға келдім. Ғажап! Жаңа парадигманың арқасында мен рыцарь-джедайларды даярлау философиясы өмірдің әртүрлі ситуацияларымен қалай жанасатынын ұқтым.

Қол жеткізген нәтиже (Н) жоспарланбаған еді: ресурс пен амалға (РА) жұмсалған инвестицияның қайырымы ретінде алдымнан осындай күтпеген, пайдалы нәтиже шыға келді. «Алтын жұмыртқаның» рақатын көрдік. Қазымыздың қарны тойды. Яки қызыммен арадағы қарым-қатынасымыз сапалы болды.

ҰЙЫМДАРДЫҢ РЕСУРСТАРЫ МЕН АМАЛДАРЫ

Кез келген дұрыс принциптің ең бағалы қасиеттерінің бірі – оның әртүрлі жағдайға қолданылуы. Бұл кітапта кейбір принциптердің тек жеке адамға ғана емес, тұтас ұйымдарға, оның ішінде отбасыларға қолданудың жолдары туралы бөліскім келеді. Егер адамдар ұйымның физикалық ресурсын тұтына жүріп Н/РА теңгерімін бұзса, онда сол әрекетімен ұйымның тиімділігін төмендетеді. Әсірелеп айтсақ, өзінен кейін шалажансар қаз қалдырып кетеді.

Физикалық ресурсқа, мәселен, станокқа жауапты адам бастығына жағынғысы келді делік. Өйткені ол жұмыс істейтін компания тез дамып келеді. Қызметкерлердің лауазымы тез жоғарылайды. Әлгі адам содан дәмеленіп, жанын салып жұмыс істейді: дамыл жоқ, станокты жөндеуге де үзіліс жасамайды. Күн-түн демей жұмыс істей береді, істей береді. Өнімділік күрт артты. Шығын азайды. Табыс деген ғарыштық жылдамдықпен өсті. Аз ғана уақытта жұмыскердің лауазымы жоғарылады. «Алтын жұмыртқаға» қол жетті!

Енді оның станогына сіз келдіңіз. Еншіңізге ауру қаз – әбден тозып, жер-жерден ақауы шыға беретін станок тиді. Сіз оны жөндеуге көп қаржы мен уақыт жұмсайсыз. Шығыныңыз «ғарыш жылдамдығымен» өсіп келеді. Табыс азайды. «Алтын жұмыртқаның» жоғалғанына кімді айыптауы мүмкін? Әрине сізді. Сіздің алдыңыздағы адам станокты бұлдіріп кетті. Бірақ бухгалтерлік жүйе тек өндірілген өнім, шығын мен табыс туралы ақпаратты ғана көреді.

Әсіресе ұйымның адами ресурсы – клиенттер мен қызметкерлерге қатысты Н/РА теңгерімін ұстау аса маңызды. Моллюскадан жасалатын керемет сорпасымен аты шыққан бір мейрамхананы білетін едім. Түс әлетінде адам үзілмейтін. Кейін мейрамхананы сатып жіберді. Ал жаңа қожайыны «алтын жұмыртқа» табумен айналысты. Сорпаның суын көбейтіп жіберді. Алғашқы айларда қаржы айналымын сақтай отырып, шығынды азайту әжептәуір табыс әкелгені рас. Алайда көп ұзамай кісі қарасы сирей берді. Сенімге селкеу түсті. Кәсібі тұралап қалды. Жаңа қожайын жағдайды түзегісі кеп жанталасты. Бірақ клиенттерге деген немқұрайлы ниеті сенімнен айырды, соның кесірінен ең маңызды ресурс – тұрақты тұтынушыларынан көз жазып қалды. Былайша айтқанда, «алтын жұмыртқа» тапқан қазды өлтіріп тынды.

Клиентке ілтипатпен қарау туралы көп айтқанмен, олармен қарым-қатынасқа түсетін жандарға – өз қызметкерлеріне мүлдем көңіл бөлмейтін ұйымдар бар.

РА принципі былай дейді: *«Қызметкер клиентке ілтипат білдірсін десеңіз, сол ілтипатты қызметкерге көрсетіңіз».*

Адамның қолын сатып аларсыз, бірақ жанын сатып алу мүмкін емес. Оның жаны – құлшынысы мен адалдығының мекені. Адамның арқасын сатып аларсыз, бірақ ақылын сатып ала алмайсыз. Оның шығармашылығы, шеберлігі мен қиялы ақылында.

РА-ны күтіп-баптаудың ішіне өз қызметкерлеріне тұтынушыларына қарағандай ілтипатпен көрсету де кіреді. Себебі қызметкер де сізге өзінің бар жақсысын – жаны мен ақылын өз еркімен береді.

Бірде бір топ адаммен отырғанда, олардың біреуі былай деп сұрақ қойды:

– Жалқау әрі жауапсыз қызметкерге қандай шара қолданар едіңіз?

– Оларға граната тастаймын! – деді біреу.

Отырғандардың бір бөлігі басқарудың осынау соғыстағыдай ымырасыз тәсіліне сүйсінгендей, бастарын изеп мақұлдады. «Не жұмыс істе, не көзінді күрт». Алайда бір адам оқыстан күтпеген сұрақ қойды:

– Қираған үйіндіні кім жинайды?

– Қандай үйінді? Үйінді жоқ!

– Мейлі, онда неге клиенттеріңе де дәл соны жасамасқа? – деді – Ендеше, оларға да «Ештеңе алмайтын болсаңдар, дүкеннен тайып тұрыңдар» деп айттыңдар.

- Жоқ, – деді бірінші тіл қатқаны, – тұтынушыларға олай айта алмайсың.
- Онда неге қызметкерлеріңе солай істеуге болады деп санайсың?
- Себебі мен оларды жалдаймын.
- Түсінікті. Қызметкерлерің сізге құрметпен қарай ма? Бар ынтасымен жұмыс істей ме? Кадр тұрақсыздығын қалай шештіңіздер?
- Қалжындап тұрсыз ба? Біздің заманымызда қайдағы жақсы қызметкер. Үнемі жұмыстан шығып кетеді, әлде келмей қалады, екі жұмысты қатар алып жүремін дейді. Оларды ештеңе қызықтырмайды.

«Алтын жұмыртқа» табуды ғана көздеген мұндай парадигма, мұндай тәсіл адамның жаны мен ақылынан пайда болатын жойқын қуаттың жолына бөгет болады. Әрине, нәтижеге жылдам қол жеткізген жақсы. Бірақ одан да маңызды дүние бар.

Тиімділіктің мәні – тепе-теңдікте. Нәтижеге (Н) қарай ауып кету денсаулыққа зақым келтіреді; техниканың бұзылуына, банк есеп-шоттағы ақшаның азаюына, қарым-қатынастың үзілуіне душар етеді.

Ресурс пен амалға (РА) шектен тыс зейін қою күніне үш-төрт сағатын жүгіруге арнап, жүгіру арқылы өмірімді он жылға ұзартып жатырмын деп дәмеленетін, шын мәнінде, сонша уақытты жүгіріске сарп етіп жатқаны миына кіріп те шықпайтын мақтаншақ, есерді еске түсіреді. Немесе күн сайын оқудан бас алмайтын, бірақ өзі ештеңе өндірілместен өзгелердің «алтын жұмыртқасына» ортақтасып күнелтетін адамды «мәңгілік студент» синдромына шалдыққан деуге болады.

Н/РА теңгерімін сақтап тұру үшін, «алтын жұмыртқа» (нәтиже) мен қаздың денсаулығы және амандығы (ресурс пен амал) арасындағы тепе-теңдікті сақтау керек. Бұл оңай емес. Бірақ, меніңше, тиімділіктің басты мәні – осы. Ол қысқамерзімді және ұзақмерзімді амалдар арасындағы – жақсы білім алуға талпыныс пен оқу ақысын төлеудің қажеттігі; бөлменің тап-тұйнақтай болып жиналып тұрғанын қалау мен балаң айтқаныңды ешқандай мәжбүрлеусіз, өзі-ақ орындайтындай қарым-қатынас орнату теңгерімін қамтасыз етеді.

Осы принципті өз өміріңізден байқасаңыз болады. Көбірек «алтын жұмыртқаны» іздеп тапсам екен деп, шырағыңыздың екі жағын да жағасыз. Артынша бірден ауырып, әліңіз құрып, ештеңеге жарамай қаласыз. Немесе, керісінше, жақсы ұйықтасаңыз, азаннан қара кешке дейін жұмыс істеуге дайын тұрасыз.

Біреуге өз пікіріңізді дәлелдеймін деп қызылкенірдек болып, кенет әлгі адаммен араңыз қаңырап бос қалғандай сезінгенде, осы принциптің дұрыстығына көзіңіз жете түседі. Ал өз уақытыңызды тұрақты қарым-қатынасқа арнағанда, біраздан соң сол адаммен жұмыс істеу, араласу, өзара байланысудың сапасы жаңа жоғары деңгейге көтерілгенін байқайсыз.

Н/РА теңгерімі – тиімділіктің кілті. Бұл ереже өмірдің кез келген саласына жүреді. Біз бұл ережені сақтасак та, сақтамасак та, әйтеуір ол бар. Шамшырақ

секілді. Н/РА теңгерімі – тиімділіктің анықтамасы. Осы кітапта баяндалатын жеті дағдының негізінде парадигма жатыр.

БҰЛ КІТАПТЫ ҚАЛАЙ ПАЙДАЛАНУ КЕРЕК?

«Жасампаз жандардың жеті дағдысын» меңгермес бұрын, мен сіздерге осы кітаптан алған мағлұматтың бағасын арттыратын парадигманың екі қозғалысын ұсынғым келеді.

Біріншіден, мен сіздерге бұл кітапқа оқып, қайтадан сөреге жинап қоялатын көп кітаптың бірі ретінде қарамауыңызды өтінемін. Сіз оны бірінші рет жалпы түсінік үшін шолып шыға аласыз. Бірақ бұл – сіздің өзгеруіңіз бен жетілуіңіздің басынан аяғына дейін қолыңызда жүретін қолғанат кітап. Мұндағы материал рет-ретімен баяндалады. Әр дағдыны түсіндіріп берген соң, практикалық кеңес беріледі. Сондықтан кез келген сәтте әр дағдыны жеке-жеке қайталап, мұқият үйренуіңізге болады.

Еңбектің мазмұнын терең түсініп, оны пайдалануыңызға қарай әр дағдының негізінде жатқан принциптерге қайта оралып отыруға болады. Сол арқылы өз біліміңізді еселеп, икеміңіз бен ниетіңізді дамыта аласыз.

Екіншіден, шәкірт рөлін ұстаздыққа айырбастап, материалға қатысты парадигмаңызды өзгертуді ұсынғым келеді. «Іштен сыртқа» тәсілін қолдана отырып, кітапты оқып шығыңыз, сосын алдыңызға 48 сағат ішінде оқығанымды біреумен талқылаймын деп мақсат қойыңыз.

Мысалы, 48 сағат ішінде біреуге Н/РА теңгерімінің мәнін түсіндіріп бересіз десе, кітап оқуға деген құлқыңыз өзгерер ме еді? Мұны дәл қазір, осы тараудың соңғы бөлімін оқи отырып осылай жасап көріңізші.

Оқығаныңыз санаңызда сайрап тұрған кезде, бүгін не ертең жұбайыңызға, балаңызға, қызметтесіңізге, досыңызға мазмұндап айтып беретіндей оқыңыз. Сіздің ойлау, эмоциялық процесіңізде өзгеріс байқалды ма?

Келесі тарауларға осындай тәсілді қолдансаңыз, онда оқығаныңызды әлдеқайда жақсы түсінетіңізге кепілдік беремін. Оқығаныңызды жадыңызда жаттап қана қоймай, өз танымыңызды тереңдетесіз. Кітаптан алған мағлұматты байыбына барып қабылдағандықтан, біліміңізді өмірде қолдануға құлшынысыңыз күшейеді.

Оның үстіне білгеніңізді басқалармен бөліскенде, теріс эмоциялар мен қате түсініктің құрсауынан арыла бастағаныңызды байқап танданасыз. Сізден «сабақ алған» адамдар сізге өзгеріп, жетілу, ізденіс үстіндегі тұлға ретінде қарайды. Олар сізді қолдап, осы жеті дағдыны меңгеру жолында (мүмкін өздері де қосылар) көмектесуге ниет танытуы әбден мүмкін.

НЕ КҮТУГЕ БОЛАДЫ?

Сөзіміздің соңында Мерилин Фергюсонның айтқанын еске түсірейікші. «Ешкімді зорлықпен өзгерте алмайсың. Әр адам – тек іштен ғана ашылатын, өзінің «Өзгеріс қақпасының» күзетшісі. Біз оны ешқандай дәйекпен, әлде үндеумен аша алмаймыз».

Егер сіз осы жеті дағдының өзегіндегі принциптерді терең саралап, оларды өмірде жүзеге асыру үшін «Өзгеріс қақпаңызды» ашсаңыз, өміріңізде оң өзгерістер орын алатынын растауға дайынмын.

Біріншіден, сіз *эволюциялық* жолмен дамығанмен, түпкі нәтиже революциялық болады. Тек Н/РА теңгерімі принципін толық жүзеге асырудың өзі көптеген адам мен ұйымдарды жаңғыртатынына келісетін шығарсыз?

Алғашқы үш дағдыға – *жеке жеңіс дағдысына* «Өзгеріс қақпасын» ашудың нәтижесінде өзіңізге сеніміңіз едәуір артады. Адам өзін басқа қырынан ашып, мінезін, ішкі құндылықтарын, таңғаларлық қабілеттерін таниды. Ішкі құндылықтарына сүйеніп, өмір сүрген адам өзін тұтас тұлға ретінде көреді, өзін-өзі иегеру қабілеті мен ішкі ұстаным арқасында өзін сергек әрі сабырлы сезінеді. Сіз өзіңізді іштей бағалайсыз. Айналаңыздағы адамдардың пікіріне мұқтаж болмайсыз немесе өзіңізді өзгемен салыстырмайсыз. «Дұрыс», «дұрыс емес» деген бағалаудың мәні өз-өзіңізді ашудың маңыздылығымен тіпті де салыстыруға келмейді.

Бұл біртүрлі көрінуі мүмкін. Бірақ сіз туралы басқалар не ойлайтынына азырақ бас қатыра бастағанда, бірден басқалардың өздері туралы, өз әлемі, сондай-ақ сізбен қарым-қатынасы туралы қандай пікірде екені көбірек ойландырады. Бұдан былай сіздің эмоциялық ахуалыңыз басқа адамдардың осалдығына тәуелді болмайды. Оның үстіне сіз өзгерісті жеңіл қабылдайсыз, себебі жан дүниенің сол күйі қалады.

Келесі үш дағдыға есік ашқан соң – *ортақ жеңіс дағдылары* – бұрындары маңызды саналған, белгілі себептермен үзілген қарым-қатынастарды қалыпқа келтірудің, нығайтудың жолын табасыз. Жақсы қарым-қатынастар бұрынғыға қарағанда жарқын, берік, терең, тағылымды қарым-қатынасқа ұласады.

Жетінші дағды, толық меңгерген жағдайда, алғашқы алтауын күшейтеді. Ол адамды, шын мәнінде, тәуелсіз етіп, бірақ тиімді өзара тәуелділікке қабілетті жасайды. Осы дағдының арқасында сіз таусылып бара жатқан «батареяңызды» қуаттап аласыз.

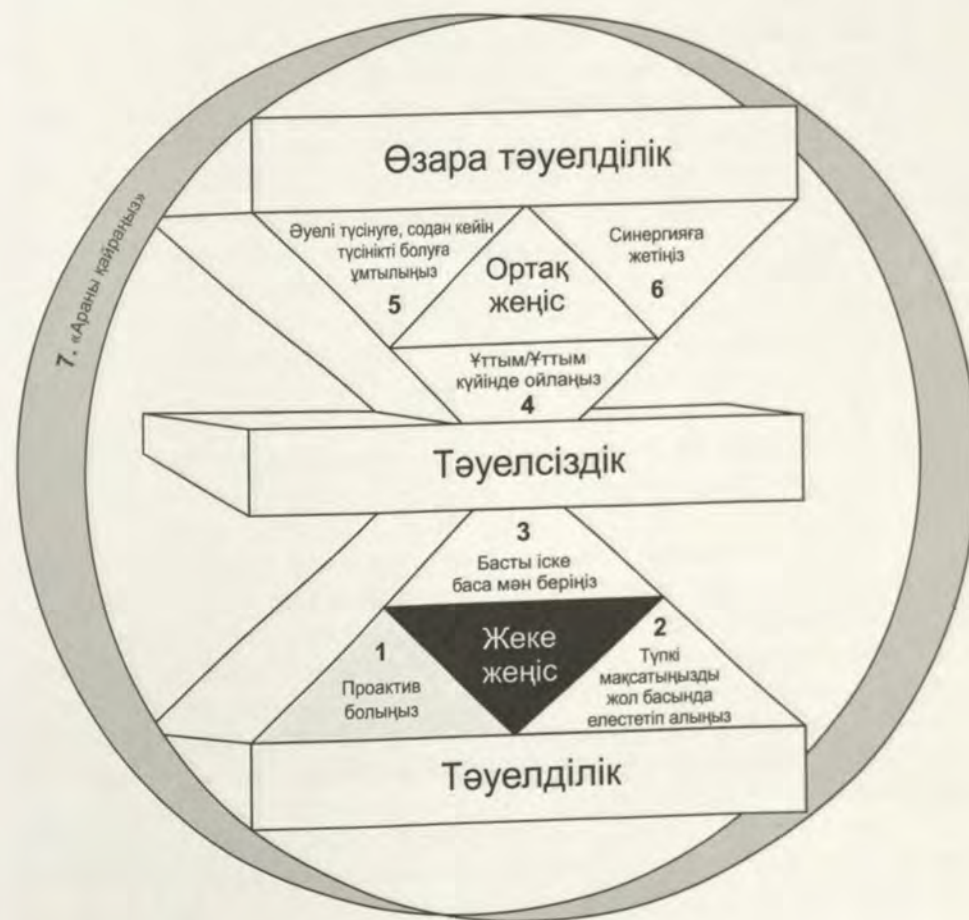
Қазіргі сәтте жағдайыңыз қандай болмасын, сіз бұрыннан қалыптасқан дағдыларыңызға кіндігіңізден байланған жоқсыз. Мінез-құлықтың ескі, өзін ақтамайтын, зарарлы сипаттарынан арылып, бәрін түпнегізінде тиімділік, бақыт пен сенімді қарым-қатынас жатқан жаңа дағдыларға ауыстыра аласыз.

Осы дағдыларды меңгерген сайын, өзгеріс қақпасын ашуға ынталанып, жетілуге тырысыңыз. Төзімді болыңыз. Өзіңді тану – өте нәзік әрі пайдалы процесс. Өз күш-қуатыңды өзіңе жұмсағаннан артық инвестиция жоқ. Әрине, бәрі бір сәтте бола салмайды. Алайда дағдылардың пайдасын түсініп, сізді рухтандыратын нәтижені лезде көресіз. Томас Пейн: «Оңай қол жеткізген нәрсені бағаламаймыз. Ақысы қымбат дүниені ғана бағалаймыз. Барлық дүниенің бағасын тек Тәңір біледі»* дейді.

* Пейн Томас (1737–1809) – америкалық ағартушы, тәуелсіздік үшін болған соғысқа қатысушы.

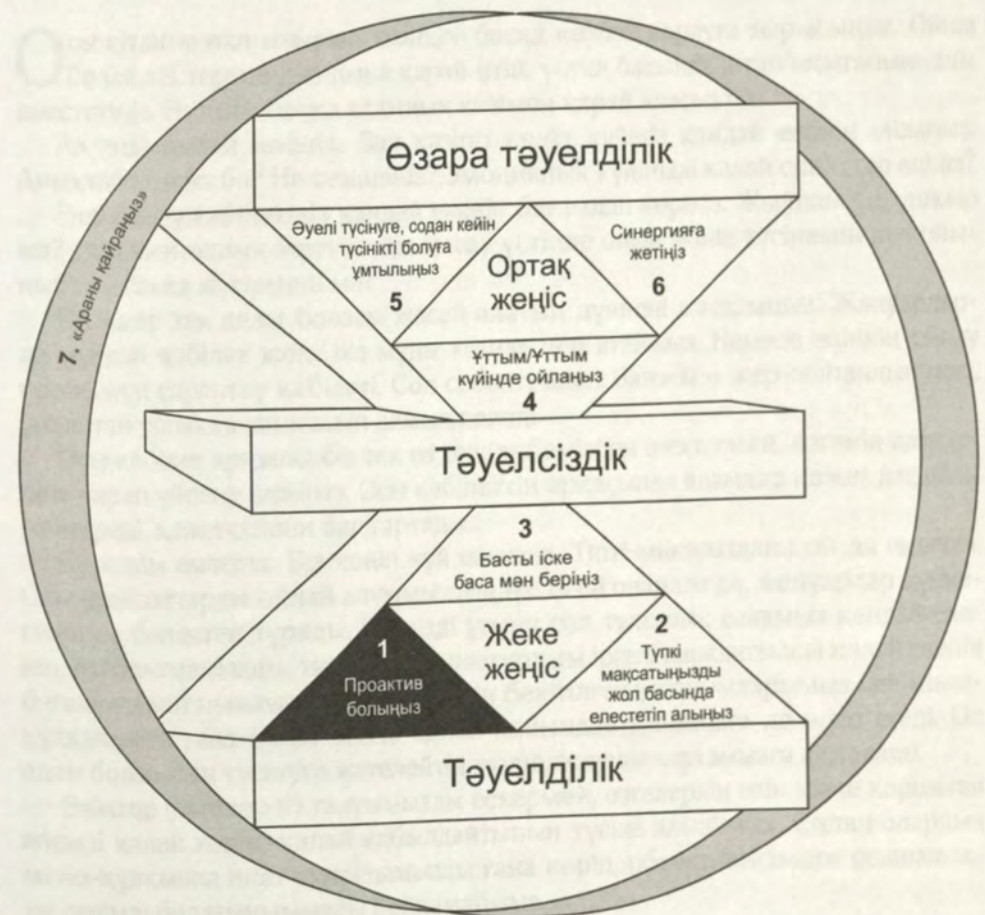
Екінші бөлім

ЖЕКЕ ЖЕҢІС



Бірінші дағды

ПРОАКТИВ БОЛЫҢЫЗ



ӨЗІНДІК ТАНЫМ ПРИНЦИПТЕРІ

*Адамның саналы түрде талпынып, өз өмірін
көркейтетін қабілетінен артық көңіл
марқайтатын ештеңе жоқ.*

Генри Дэвид Торо

Осы кітапты оқи отырып, өзіңізге басқа көзбен қарауға тырысыңыз. Ойша бөлменің төргі бұрышына қарай өтіп, үстел басында кітап оқығаныңызды елестетіңіз. Өзіңізге басқа адамның көзімен қарай аласыз ба?

Ал енді былай істеміз. Дәл қазіргі көңіл күйіңіз қандай екенін ойлаңыз. Анықтай аласыз ба? Не сезіндіңіз? Эмоциялық күйіңізді қалай сипаттар едіңіз?

Енді ойлау қабілетіңіз қандай екенін бағамдап көріңіз. Жылдам ба, ұшқырма? Осы менталдық жаттығуды жасау үстінде оның мәнін түсінемін деп ойыңыз сан-саққа жүгірмеді ме?

Сіз қазір тек адам баласы жасай алатын дүниені жасадыңыз. Жануарларда мұндай қабілет жоқ. Біз мұны «сана» деп атаймыз. Немесе өзіңнің ойлау процесінді сараптау қабілеті. Сол себепті адам баласы – жер-жаһанның иесі, ұрпақтан ұрпаққа жалғасып дамып келеді.

Осы қабілет арқылы біз тек өз тәжірибемізбен шектелмей, өзгенің қателеріне қарап үйрене аламыз. Осы қабілеттің арқасында адамдар қажет дағдыны меңгереді, қажетсізінен бас тартады.

Біз сезім емеспіз. Біз көңіл күй емеспіз. Тіпті миымыздағы ой да емеспіз. Осындай заттарды ойлай алуымыздың өзі бізді олардан да, жануарлар дүниесінен де бөлектен тұрады. Өзімізді ұғыну сол тұлғалық санамыз қандай екенін, парадигмамызды, тиімділіктің анағұрлым іргелі парадигмасы қалай екенін бағалауға ынталандырады. Сана біздің бекітілген ұстанымдарымыз бен мінез-құлқымызға ғана емес, өзгені қалай қабылдайтынымызға да әсер етеді. Ол адам болмысын түсінуге жетелейтін жолнұсқаушы картамызға айналады.

Өзімізді (өзгелерді) тануымызды ескермей, өзгелердің өзін және қоршаған әлемді қалай көріп, қалай қабылдайтынын түсіне алмаймыз. Содан олардың мінез-құлқынан ниет-пиғылымызды ғана көріп, объективтімізге соншалықты сенімді болатынымызды байқамаймыз.

Бұл әлеуетімізді, өзгелермен қарым-қатынас жасау қабілетімізді қатты шектейді. Алайда адамның ерекше қабілетінің, өзін-өзі ұғынуының арқасында біз өз парадигмамызды бағалай аламыз: олардың шындық пен принциптерге негізделгенін, әлде шарттылықтар мен шарттардың салдары екенін түсінуге тырысамыз.

ӘЛЕУМЕТТІК АЙНА

Өзіміз туралы түсінігіміз тек әлеуметтік айна арқылы, яки қазіргі әлеуметтік парадигмаға, сонымен қатар айналамыздағы жандардың пікірі, ішкі ұстанымдары мен парадигмасына байланысты қалыптасса, онда мұндай көзқарас қисық айнадағы сұлбаға ұқсап кетеді.

- Сен ылғи кешігіп жүресің!
- Неге бөлмең үнемі шашылып жатады?
- Циркте өнер көрсететін адамсың-ау.
- Шошқа құсап жейсің.
- Оп-оңай! Қалай түсінбейсің?

Мұндай бағалау шашыраңқы, объектив емес. Көбіне бұл пікірлер сіздің шынайы болмыс-бітіміңізден гөрі осылай тілін безейтін жандардың кемшілігі мен басындағы проблемасының проекциясы болып шығады.

Қазіргі заманғы әлеуметтік парадигманың осындай көріністерінен біздің мінез-құлқымыз түрлі шарттылық пен бағдарламаларға бағынышты екенін байқауға болады. Шарттылықтардың тіршілігімізге жүргізген билігін мойындап, бізді қалыпқа салып шектейтінін, ықпалына төтеп бере алмайтынымызды айтқанда, бұрмаланған карта жасап шығарамыз.

Жалпы алғанда, адам болмысын түсіндіру үшін қолданылатын әлеуметтік картаның – детерминизмнің кейде жеке-дара, кейде әртүрлі комбинацияда қолданылатын үш теориясы бар:

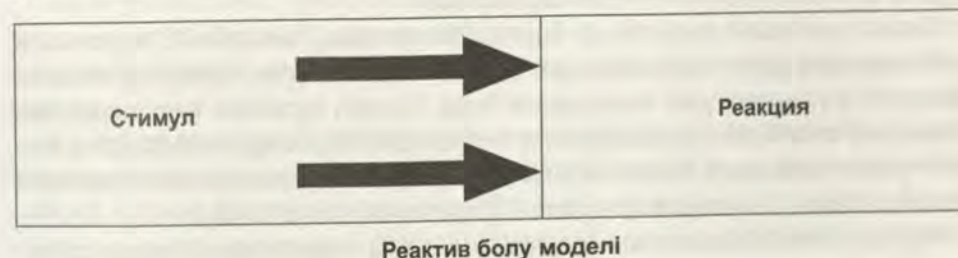
Генетикалық детерминизм теориясына сенсек, бойыңыздағының бәрі ата тегіңізден біткен. Сондықтан темпераментіңіз осындай. Атаңыз бен әжеңіз тік мінезді болған, ол сіздің ДНҚ-да сақталған. Ұрпақтан ұрпаққа беріліп отырады. Оның үстіне сіз ирландықсыз. Ал ирландықтарға бұл мінез тән.

Психикалық детерминизм теориясы мінездің қалыптасуында ата-ана рөліне басымдық береді. Яғни тұлғалық қасиеттеріңіз бен мінез-құлқыңыз бала кезден, сәби шағыңыздан қалыптасқан. Сондықтан сіз жұрт алдына шығып сөйлеуге қымсынасыз. Ата-анаңыз солай тәрбиелеген. Қате жасаған сайын өзіңізді кінәлі сезінесіз. Өйткені эмоциялық жадыңыздың терең қатпарында кішкентай, қорғансыз, тәуелді болған кезіңіз жатталып қалған. Бір нәрсені қате жасағанда немесе сізден артық дүниені күтіп, сол үдеден шыға алмай қалғанда, эмоциялық жазалауға, терістеуге, біреумен салыстыруға ұшыраған жағымсыз сәттерді ұмыту мүмкін бе?

Ал қоршаған орта детерминизмі теориясына сенсек, бәріне кінәлі бастығыңыз, әйеліңіз, не бейбақ балаңыз; қазіргі қаржылық ахуал, мемлекеттің сү-

реңсіз саясаты, тағысын тағылар. Қысқасы, айналаңыздағы біреудің немесе бір нәрсенің кесірінен осындай күйге душар болып отырсыз.

Бұл карталардың бәрі Павловтың иттерге жасаған тәжірибелік зерттеуімен жиі салыстырылатын «стимул-реакция» теориясына негізделген. Негізгі мәні – біз қандай да бір тітіркендіргішке белгілі бір әрекетпен жауап қайтаруға жадыланғанбыз.



Жалпы, *детерминистік карталар* территорияны қаншалықты нақты сипаттайды? Бұл айналар адамның шынайы болмысын қаншалықты анық көрсетеді? Өздігінен орындалатын болжамдарға айналып кетпей ме? Өз ішіміздегі бекітілген принциптерге сай ма?

СТИМУЛ МЕН РЕАКЦИЯ АРАСЫ

Жоғарыдағы сауалдарға жауап беру үшін, Виктор Франклдың өнегелі өмір жолымен таныстыра кеткенді жөн көріп отырмын.

Франкл Фрейдтің психологиялық теориясының ықпалымен қалыптасқан детерминист еді. Фрейдтің пайымдауынша, бала кезде басыңнан өткергеннің бәрі мінезіңіз бен тұлғаңызды қалыптап, бүкіл өміріңізді анықтайды. Басқаша айтқанда, өміріңіздің параметрлері мен шектеулері белгіленгендіктен, сіз ештеңе өзгерте алмайсыз.

Оның үстіне Франкл психиатр еді. Ұлты еврей. Нацистердің лагерінде отырған. Ауыр күндерді бастан өткерген, адамгершілікке жат, тітіркенбей айту мүмкін емес жантүршігерлік оқиғалардың куәсі болған. Оның ата-анасы, ағасы мен әйелі газ камерасында қаза болды. Тұтас бір әулеттен әпкесі ғана тірі қалған. Франклдың өзі жан төзгісіз азап пен қорлықты бастан кешірді. Келер күн не әкелерін білген жоқ: пешке салып өртеп жібере ме, әлде аман қалғандардың арасында өлгендердің мәйітін теріп, боздақтардың күлін тазалап жүре ме – ол жағы белгісіз еді.

Жалғыз адамдық камерада тыр жалаңаш отырған азапты күндері Франкл өзінде ешбір қаныпезер-нацист тартып ала алмайтын еркіндік бар екенін түсінді. Ол кейін мұны «Адамның соңғы еркіндігі» деп атады. Нацистер оны қоршаған дүниенің бәріне билік жүргізді, тәніне жарақат салды, алайда Виктор Франкл өз жан дүниесінің терең қатпарына үңіле білген, басынан өтіп жатқан жағдайдың бәрін сырттай бақылай алатын саналы тіршілік иесі болды. Оның

ішкі дүниесі тас қамалдай берік еді. Ол айналасының оған қалай ықпал ететінін өзі шешті. Оның шамына тиетін тітіркендіргіш, яғни стимул мен оған Франклдың реакциясы ортасында сол реакцияны таңдау еркіндігі жатты.

Франкл қиялында өзін әртүрлі жағдайда, әртүрлі ортада елестеуді үйренді, мысалы, концлагерьден босап шыққан соң, студенттерге лекция оқып тұрған сәтін... Аудиторияға ойша еніп, студенттерге лагерьдегі өмірдің ащы сабақтары туралы айтып жатқанын сырттай бақылайтын.

Қиялы мен жадына ерік беріп, осындай менталдық, эмоциялық, моральдық жаттығуларды қайта-қайта жасаған сайын, Франкл жүрек түкпірінде аңсаған еркіндігін әлпештеп, үміт отын үрлей берді. Ол өзін күзеткен қарауылдардан толық азат сезінбейінше, ішкі күресін тоқтатпады. Рас, олардың *сыртқы еркіндігі* – еркін қимылдау, таңдау мүмкіндігі бар еді, ал Франкл өз мүмкіндіктерін шексіз пайдалана алатын ішкі күшке – *ішкі еркіндікке* ие болды.

Франкл айналасындағы адамдарды, тіпті кейбір қарауылды да рухтандыратын, жігерлендіретін жанға айналды. Ол адамдарға өмірдің мәнін ұғынуға, абақтыдағы қапас өмірге қарамастан, өз абыройын биік сақтап қалуға көмектесті.

Азап шегіп жүрсе де, Франкл өз жан-дүниесін жете түсінудің амалын тауып, адам болмысының іргелі принципін ашты: *стимул мен оған реакцияның арасында адамның таңдау еркіндігі бар*.

Адамды адам ететін бірегей қасиеттерінің бірі *таңдау еркіндігінде* жатыр. Өзін *жете түсінуден* бөлек, адам баласы *қиялдай алады*, яки санасында қоршаған болмыстан тыс бір нәрсені сомдай алатын қабілеті бар.

Адамның *ар-ұжданы* – не дұрыс, не бұрыс екенін анықтап отыратын, сөзіміз бен әрекетіміз жалпыға бірдей адами қалыпқа қаншалықты сыятынын екшеп отыратын ішкі түйсік. Оған қоса, *ерік-жігеріміз* бар – қандай да бір сыртқы әсерге қарамастан, саналы түрде әрекет жасай аламыз. Тіпті ең ақылды деген жануарда да мұндай қабілет жоқ. Компьютер тілімен айтсам, олардың мінез-құлқы жануарлық түйсігі арқылы немесе қолға үйретумен жадыланған. Оларды жауап беруге үйретуің мүмкін, бірақ олар сол үйренгеніне жауапкершілік жүктей алмайды. Басқаша айтқанда, олар үйренгенін басқара алмайды, бағдарламаны өзгерте алмайды. Олар не үйреніп жатқанын да сезінбейді.

Ал біз өзіміздің бірегей адами қасиеттеріміздің арқасында түйсігімізден тыс, үйренгеніміздің мазмұнынан бөлек жаңа бағдарлама жасап шығаруға қабілет-қарымымыз жетеді. Міне, сондықтан жануарлардың мүмкіндігі шектеулі, ал адамның мүмкіндігі шексіз. Алайда жануарлар сияқты тек түйсікпен, шарттылыққа және ұжымдық тәжірибеге сүйеніп әрекет етсек, өз мүмкіндігімізді өзіміз тежейміз.

Детерминизм теориясы түрлі мақұлықтарға: егеуқұйрық, маймыл, кептер, ит және жүйке-психикалық ауытқуы бар адамдарға жасалған тәжірибелер нәтижесінде қалыптасты. Бұл болжамды әрі өлшемді әдіс ретінде кейбір зерттеушілердің талап үдесінен шыққанмен, аталған теория жалпы адамзат тарихы мен адамның сана-сезімі тұрғысынан өз зерттеу нысанына алған аумақты толық қамти алмайды.

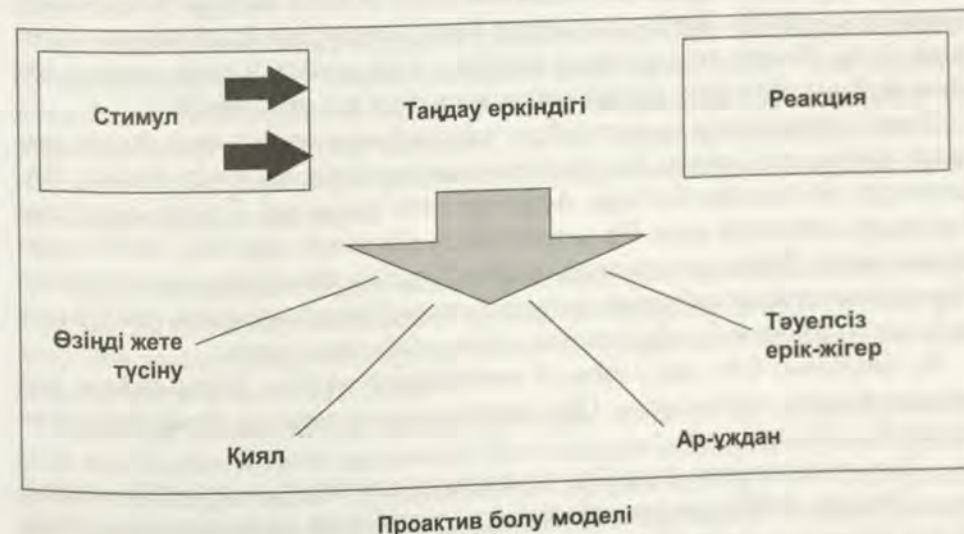
Адамға тән айрықша қабілетіміз бізді жануарлар әлемінен жоғары қояды. Осы қасиеттеріміздің жетілуі бірегей адами әлеуетімізге сай болуға мүмкіндік береді. Стимул мен оған реакция арасында ұлы күшіміз – таңдау еркіндігі бар.

ПРОАКТИВ БОЛУДЫҢ АНЫҚТАМАСЫ

Адам табиғатының іргелі принципін ашқан Франкл өзінің нақты жеке картасын сипаттап берді. Ол соның негізіне сүйене отырып, адамның кез келген жағдайда тиімділігі жоғары әрі ең маңызды – *проактив болу* дағдысын дамытты.

Қазіргі заманда *проактивті* термині менеджмент туралы әдебиеттерде кеңінен қолданылғанымен, бұл сөздің мағынасын қарапайым сөздіктен іздеп таппайсыз. Ол жай белсенділіктен әлдеқайда кең мағынаға ие. Бұл «Адам болып туған соң, өз өмірімізге жауаптымыз» дегенді білдіреді. Біздің мінез-құлқымыз қоршаған ортаның әсерінен емес, өз шешімімізден қалыптасады. Сезімімізді өз құндылығымызға бағындыра аламыз. Болып жатқанның бәрі өзімізден басталады, жауапкершілік жүгін де өзіміз арқалаймыз.

«Жауапкершілік» сөзінің түбірі «жауап» – болып жатқан оқиғаларға жауабымыз. Жасампаз жандар жауапкершіліктен жалтармайды. Олардың мінез-құлқы – сезіммен қабылданған айналадағы жағдайдың ықпалы емес, құндылықтарға сүйенген саналы таңдауының нәтижесі.



Біз табиғатымыздан проактивпіз. Өміріміз түрлі жағдайдың тұтқынына айналса, ол біздің саналы не бейсана таңдау жасағанымызды білдіреді. Яғни сол күштердің бізді билеп-төстеуіне өзіміз ерік бергенбіз.

Осындай таңдау жасау арқылы біз *реактив* боламыз. Реактив адамдар көбіне қоршаған ортаның физикалық жағдайына бағынышты. Күн райы ашық

болса, олар өздерін жақсы сезінеді. Ауа райы жайсыз болса, көңіл күйіне, жұмыс істеу белсенділігіне әсер етеді. Проактив адамдардың ауа райы өз ішінде. Далада жаңбыр жауып тұр ма, күн шақырайып тұр ма – оларға бәрібір. Мұндай жандарды құндылықтары алға жетелейді. Жұмысты жоғары деңгейде атқару құндылық саналса, ол ешқашан ауа райына тәуелді болмайды.

Сонымен қатар реактив адамдар көбіне әлеуметтік ортаға, «әлеуметтің ахуалына» тәуелді. Айналасындағы адамдар оған ілтипатпен қараса, оның да көңілі орнықты. Жаман қарағанын сезсе, дереу тұйықталып, қорғануға көшеді. Реактив адамдардың эмоциялық ахуалында қоршаған адамдарға тәуелділік пайда болады, өзгелердің әлсіздігі оған әсер етуіне өзі-ақ бейіл.

Импульсив реакцияны өз құндылығына бағындыру тек проактив адамдарға тән. Реактив адамдар сезімге, жағдайға, шарттарға, айналасына тәуелді. Проактив жандар өз мұқият сұрыптаған, қабылдаған құндылықтарға сүйеніп өмір сүреді.

Проактив адамдарға да сыртқы факторлар әсер етеді: физикалық, әлеуметтік немесе психологиялық. Бірақ олардың стимулдарға реакциясы, мейлі ол саналы не бейсана болса да, жеке құндылықтарына негізделген таңдау болмақ.

Элеонора Рузвельт бірде былай депті: «Өзіңіз келіспейінше, ешкім сізге қиянат жасай алмайды». Ганди де осыған ұқсас пікір айтқан: «Өзіңе деген құрметті ешкім тартып ала алмайды. Тек өзің айырылып қалмасаң болды». Басымыздағы жағдайға көндігу, бағынышты болу бізге сол жағдайдан бетер зиян.

Әрине, бұл пікірді бірден қабылдай қою қиын. Әсіресе жылдар бойғы бақытсыздығының себебін сыртқы жағдайдан, басқа адамдардан іздейтіндерге тіптен ауыр. Адам «Кешегі таңдауымның кесірінен бүгін осындай халге жеттім» деп ашық мойындамайынша, «Басқа таңдау жасадым» деп айта алмайды.

Бірде Сакраментода проактив болу тақырыбында лекция оқып тұрып, мынадай жайтқа тап болдым. Бір әйел орнынан түрегелді де, көңілі өрекіп, бірденелерді тез-тез айта бастады. Аудитория өте үлкен еді. Тыңдармандардың бар назары әлгі кісіге ауды. Бір уақытта әйел есін жиып алды ма – қатты қымсынып қалды. Дерек орнына отыра қойды. Шамасы, өзін ұстау қиынға тиді-ау. Жанындағы адамдарға бірдеңе түсіндіріп жатты. Оның толқығаны, өзін бір сәтке бақытты сезінгені бал-бұл жанған жүзінен байқалып тұрды.

Не болғанын білу үшін, үзілісті тағатсыздана күттім. Үзіліс кезінде әлгі әйелдің жанына таяп келіп: – Сізді сонша не мазалағанын айтып бермес пе екенсіз? – деп сұрадым.

– Басымнан кешкен жағдайды елестете де алмайсыз, – деп есіле сөйледі ол. – Мен бір байбаламшыл, жақсылықты түсінбейтін кесір жанның күтушісі болып жұмыс істеймін. Не істесем де жақпадым. Ол мені бір де бір рет мақтамады, адам құрлы көрмейді. Көзіне түссем, ұрса жөнеледі. Әйтеуір бір мін табады. Бұл кісі өмірімнің берекесін қашырды. Соның кесірінен ашуымды үй-ішіндегілерден алатын болдым. Басқа күтушілер де сондай күйде. Тезірек құтылсақ екен деп құдайдан тілеп жүр едім. Осы сәтте сіз жолыға кеттіңіз де: «Өзің рұқсат етпейінше, саған ешкім және ештеңе зиянын тигізе алмайды. Осындай

бейшара өмірді таңдаған өзің» дедіңіз. Қысқасы, мен бұл сөзіңізбен басында келісе алмадым. Бірақ осы ой басымнан кеткен жоқ. Мен өз-өзіме «Жағдайға басқаша қараудың жолын таңдауға жігерің жете ме?» деп сұрақ қойдым. Расында, мұндай азап өмірді өзім тіленіп алыппын. Шындық шымбайға батса да, сіздің сөзіңізден кейін оған жігерім жететінін, бақытсыз болмаудың амалын таба алатынымды ұқтым. Сол кезде байқамай, орнымнан ұшып түрегеліппін. Құдды мені Сан-Квентин түрмесінен босатқандай күй кештім. «Азатпын! Абақтыдан шықтым! Бұдан былай бірде-бір адамның қатынасы менің өмірімді басқара алмайды» деп айғай салғым келді.

Бізге басымыздағы жағдай емес, сол жайтқа көзқарасымыз ауыр тиеді. Әрине, кейбір оқиғалар бізге моральдық тұрғыдан жапа шектеріп, материалдық қиындықтарға душар етуі мүмкін. Бірақ мінезіміз, ішкі болмысымыз одан зардап шекпеуге тиіс. Өміріміздегі қиын сәттер мінезімізді қайрап, ішкі күшімізді – келешекте бетпе-бет келетін қиын жағдаяттарды жеңуге, өзгелерді құлшындыруға қажет еркіндігіміздің бауырын жазып, қанатын қатайта түсуге тиіс.

Франкл – қиналған кезде болмысындағы ішкі еркіндікті жетілдіре білген, сонысымен айналасындағы адамдарға оң ықпал еткен ерекше жандардың бірі. Сол секілді Вьетнамда тұтқынға түскен америкалық солдаттардың әңгімесі ішкі еркіндіктің алапат күші мен оның түрме тәртібіне, тұтқындарға әсеріне сенімді дәлел болады.

Әрқайсымыздың қиын жағдайға ұшырағанмен, айталық бейдауа дертке шалдыққанына, кемтар болып қалғанына қарамастан, өмірге құштарлығын жоғалтпаған таныстарымыз бар. Олар өз өнегесімен бізді рухтандырады. Біреудің өз бейнетін өзі жеңіп шыққаны, сөйтіп, өмірімізді құлшындырып, игіліктерге ұмтылдыратын құндылықтарды сақтауға өнеге болғанын ұғыну адамдарға қатты әсер қалдырады.

Обырға шалдыққан Кэрл есімді танысымыздың жанында өткізген төрт жыл Сандра екеуіміздің өміріміздегі ең қиын кезеңдердің бірі еді. Ол біздің үйлену тойымызда Сандраның құрбысы болған. Сандра екеуі жиырма бес жыл бойы ең жақын сырлас дос болды.

Дерті әбден меңдегенде, Сандра Кэрлдың жанынан бір қадам ұзамады. Оған өмірбаянын жазуға көмектесті. Мен осындай қиын әрі ұзақ дәрістерден оралғанда, Сандра маған құрбысының қайсарлығы мен ерлігіне тәнті екенін айтудан жалықпайтын. Оның балаларына белгілі бір өмірлік кезеңдерде тапсыруға арнайы өсиет жазып қалдырып жатқанына таңғалатын.

Кэрл сана мен жан сергектігін сақтап отыру үшін ауыруды басатын дәріні шамасы келгенше аз ішуге тырысты. Ол өз ойын диктофонға дауыстап жатын немесе Сандра жазып алатын. Кэрлдың өте белсенді, батыл болғаны, басқаларға қамқорлық танытқаны соншалық – жанында жүрген көп адамды жігерлендіріп жіберді.

Бірде тұрмыстық техника өндіретін жиырма шақты мекеменің қызметкерлерінен құралған топпен жұмыс істедім. Олар тоқсан сайын бейресми ортада бас қосып, тәжірибе бөлісетін, проблемаларын талқылайтын.

Бұл өте күрделі экономикалық дағдарыс кезеңі еді. Осы сала дағдарыстан қатты жапа шекті. Дәрісті бастаған кезде, тыңдаушыларымның көңіл күйі жоқ еді.

Бірінші күні «Басымызға не күн туды, неліктен бұлай болды?» деген сауалды талқыладық. Біраз сілкіністер болған. Нарық конъюнктурасы өте нашар еді. Жұмыссыздық өршіп тұрды. Кездесуге қатысушылардың көпшілігіне өндірісін сақтап қалу үшін, достарын жұмыстан шығаруға тура келді. Бірінші күнгі кездесудің соңында олардың көңіл күйі бұрынғыдан бетер түсіп кетті. Екінші күні «Бізді келешекте не күтіп тұр?» деген сұрақты талқыладық. Жағдайдың даму тенденцияларын сараптадық; бұл өзгерістер біздің келешегімізге қалай әсер ететініне байланысты болжамдар айттық. Екінші кездесу алдыңғысынан да зор күйзеліске ұшыратты. Жақсы өзгерістер үшін жағдай қазіргіден де шамалы болуға тиіс екенін бәрі іштей сезді.

Сондықтан үшінші күні «Жағдайға реакциямыз қандай? Қолымыздан не келеді? Осы жағдайда қандай белсенділік танытуымыз керек?» деген сияқты өте өзекті сауалдарға тоқталуды жөн деп шештік. Таңертең басқару мен шығынды азайту туралы сөйлестік. Күндіз нарықты кеңейту мүмкіндіктерін талқыладық. Осы сауалдардың бәрін біз жан-жақтан пікір қоса талқылап, соның арқасында бірнеше тәжірибелік, орындалуы әбден ықтимал шешімдерді сұрыптап алдық. Бұл жолғы талқыдан қатысушылардың үміті мен белсенділігі артып, мәз-мейрам болып шықты.

Үшінші күннің соңына қарай «Хал-ахуалымыз нешік?» деген сұраққа жауап беріп, конференциямызды қорытындыладық. Жауап үш бөліктен тұрды. Бірінші бөлікте: «Жағдайымыз өте қиын. Ұққанымыз, оң өзгерістер болмастан бұрын, ахуал одан сайын нашарлай түсуі тиіс» дедік. Екінші бөлігі: «Басқаруды оңтайландыру, шығынды азайту және нарықтағы үлесті арттыру бойынша тиімді жоспарымыз бар» деген шешімге тоқтады. Үшінші бөлік: «Яғни халіміз бұрынғыдан әлдеқайда жақсы» деп түйіндеді.

Реактив адам бұған не дер еді? «Қойыңызшы! Фактіге жүгінсеңізші! Сіз қазір тек позитив ойлауға тырысып, өзіңізді тыныштандырып қана отырсыз. Ерте ме, кеш пе – бәрібір шындықтың бетіне тіке қарауға тура келеді» дер еді.

Позитив ойлау мен проактив болудың айырмашылығы да – осы. Біз шындыққа тура қараймыз – бүгінгісіне де, ертеңгісіне де. Оның үстіне бұл шындық бізге бүгінгі және ертеңгі сыртқы жағдаяттарға позитив реакцияны өз еркімізбен таңдауға қабілетті екенімізді көрсетеді. Шындықтың бетіне тура қарама-сақ, өміріміз айналамыздағы жағдайға байлаулы деген оймен келісуге мәжбүр боламыз.

Бизнестің сан алуан түрі, қоғамдық топтар мен ұйымдар, отбасылардың өзі де проактив бола алады. Олар белгілі бір ұйымның ішінде проактив болу мәдениетін қалыптастыру үшін, шығармашылық күш пен проактив жандардың

тапқырлығын біріктіруге қабілетті. Ұйымдардың сыртқы жағдайға бейімделуі шарт емес; олар өздері біріктірген адамдардың құндылығы мен мақсаттарын жүзеге асыру жолында ынта білдірсе жеткілікті.

ӨЗ СӨЗІҢЕ ҚҰЛАҚ САЛ

Біздің позициямыз бен әрекетімізді өзіміздің парадигмамыз анықтайды, сондықтан оларды терең талдау арқылы түпнегізінде жатқан «карталар» туралы түсінігіміз қалыптасады. Біздің сөйлеу мәнеріміз проактивтілік деңгейін анағұрлым нақты көрсетеді.

Реактив адамдар бір нәрсе айтқанда, жауапкершіліктен қашқақтап сөйлейді.

– Мен сондаймын (*Менің болмысым – осы. Оған ештеңе істей алмаймын*).

– Ол менің шамыма тиіп бітті! (*Өзіме жауап бермеймін! Менің көңіл күйімді өзіме бағынбайтын әлдене басқарып тұр*).

– Мен мұны жасай алмаймын. Уақытым жоқ. (*Сыртқы жағдай мүмкіндік бермей тұр – уақыт тапшылығы*).

– Әйелім кішкене төзімді болса ғой. (*Өзге адамдардың әрекеті менің тиімділігімді шектейді*).

– Маған осылай етуге тура келді. (*Жағдай осылай жасауға мәжбүр етті. Өз әрекетімді таңдау еркіндігім жоқ*).

РЕАКТИВ СӨЙЛЕУ МӘНЕРІ	ПРОАКТИВ СӨЙЛЕУ МӘНЕРІ
Қолымнан ештеңе келмейді.	Қандай мүмкіндік барын көрейік
Мен осындаймын. Ол менің ашуымды келтіреді Олар бұған келіспейді.	Мен басқа амалын жасай аламын. Мен өзімді ұстай аламын. Мен өтімді презентация даярлай аламын
Осылай етуге мәжбүрмін. Менің ... шамам жоқ.	Мен жасай алмаймын Мен ... таңдаймын.
Мен ... мәжбүрмін Егер ...	Мен ... қалаймын. Мен ... істеймін.

Реактив адамның сөз мәнері детерменизм парадигмасына негізделген, оның мінез-құлқының сарыны – жауапкершілікті басқаның мойнына ілу. *Болып жатқан жағдайға мен жауап бермеймін. Мен шешім қабылдай алмаймын.*

Бірде студенттерімнің бірі менен рұқсат сұрады:

– Мені сабақтан босата аласыз ба? Теннистен жарысқа қатысатын едім.

– Сіз баруға *мәжбүрсіз бе*, әлде барам деп *шешім қабылдадыңыз ба?* – деп сұрадым мен.

– Мен мәжбүрмін, – деп тіл қатты ол.

– Бармасаңыз не болады?

- Онда мені командадан шығарып тастайды.
- Сізге мұндай нәтиже ұнамай ма?
- Жоқ.
- Басқаша айтқанда, сіз командада қалу үшін барамын деп шештіңіз. Ал менің сабағымнан қалсаңыз не болады?
- Білмеймін.
- Ал сіз ойланып көріңіз. Сабаққа қатыспаудың табиғи салдары қандай болуы мүмкін?
- Сіз мені сабағыңызға қатыстырмай қоятын шығарсыз...
- Бұл – әлеуметтік, яғни қолдан жасалған салдары. Теннис командасынан мүшесі болмасаңыз, теннис ойнамайсыз. Бұл – қалыпты, табиғи салдары. Ал сабақтан қалудың табиғи салдары қандай болуы мүмкін?
- Бәлкім, білімнен қағылармын?
- Өте дұрыс. Сондықтан осы екі жағдайды таразылап барып, таңдау жасаңыз. Мен сіздің орныңызда болсам, сөзсіз теннисті таңдар едім. Бірақ ешқашан *солай істеуге мәжбүрмін* деп айтпаңыз, жарай ма.
- Иә, жарысқа бару, бармауды *өзім шешемін*, – деді студентім.
- Менің сабағымнан қалу, қалмау да өз еркіңізде ме?! – деп жорта қабағымды түйіп, қатулана қалдым мен де.

Осындай реактив сөздердің өздігінен орындалатын болжамға айналуы – өзекті мәселе. Адамдар әбден бекіген парадигмасының ықпалында қалатыны сондай, өз сенімдерін ақтап алатын сылтау ойлап таба қояды. Олар өзін тым шарасыз, өз өміріне жауап бере алмайтындай көреді. Басына түскен қиындықтың бәріне сыртқы күштерді – адамдарды, жағдайды, тіпті жұлдыздарды кінәлайды.

Проактив болу тұжырымы туралы семинарларымның бірінде тыңдарман маған былай деп сұрақ қойды:

- Стивен, сіздің әңгімеңіз маған ұнап тұр. Алайда бір жағдай бір жағдайға ұқсамайды. Мысалы, отбасылық өмірім. Қатты алаңдаймын. Зайыбым екеуіміздің бұрынғы маздаған сезіміміз өшіп қалғандай. Бәлкім, мен оны бұрынғыдай сүймейтін шығармын. Ол да мені... Не істесем болады?
- Түк сезім қалмады ма сонда? – деп сұрадым мен.
- Соны айтам. Үш баламыз бар. Солардың тағдыры қатты алаңдатады. Қандай кеңес берер едіңіз?
- Сүйіңіз оны! – деп жауап қаттым мен.
- Айтып тұрмын ғой, оған деген сезімім суып қалған деп.
- Сүйіңіз оны!
- Сіз мені түсінбедіңіз-ау, сүйіспеншіліктің ізі де қалмады.
- Сонда да сүйіңіз! Сезім суынса, онда оны сүйуге себептің табылғаны.
- Жүрек қаламай тұрса, қалай жақсы көремін.
- Тыңдашы, достым, «сүйу» деген – етістік, ол әрекет етуді меңзейді. Ма-

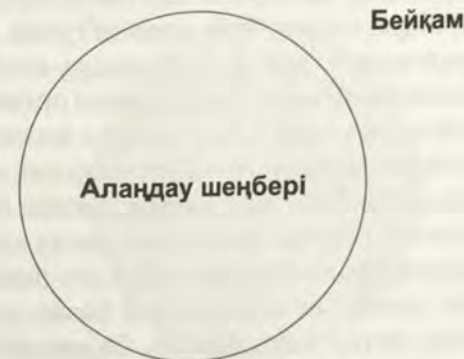
хаббат – сезімнің, сүйу – әрекеттің жемісі. Ендеше, сүйіңіз! Оған қызмет етіңіз! Оны тыңдаңыз. Сырласыңыз, мұңдас болыңыз. Оны бағалаңыз! Қолдаңыз! Қалай? Сіз енді оны сүйуге дайынсыз ба?

Әр дамыған қоғамның әдебиетінде «сүйу» деген етістік жиі қолданылады. Реактив адамдар өздері сипаттайтын әрекетті сезімге айналдырып алады. Оларды сезімі басқарады. Голливуд жылдар бойы түсірген фильмдерімен «біз басымыздан өтіп жатқан жайттарға жауап бере алмаймыз – біз өз сезіміміздің тұтқынымыз» дегенге сендіріп әлек. Алайда Голливуд сценарийлері шындықтың объектив сипаттамасы емес. Әрекетімізді сезім басқарса, бар жауапкершіліктен қашып, солай боларына өзіміздің ерік бергеніміз.

Проактив жандар махаббатты әрекетке айналдырады. Сүйу – бірдеңе істеу деген сөз: бірдеңені құрбан ету, баласына өмір сыйлаған ана секілді бар жан-дүниеніңмен берілу. Махаббаттың не екенін білгіңіз келсе, өзін өзгелер үшін құрбан еткен, тіпті ренжіткен адамына қызмет ететін, жауапсыз махаббатына адалдық танытатын адамдардың өмірін зерттеңіз. Ата-ана болсаңыз, өз балаңызға деген махаббатыңызды үлгі етіңіз. Сіз өміріңізді солардың жарқын келешегіне арнадыңыз. Махаббат – сүйген адамның әрекетінен көрінетін құндылық. Проактив адамдар сезімін құндылыққа бағындырады. Сүйу сезімін тек сүйу әрекетімен қайта оятуға болады.

АЛАҢДАУ ШЕҢБЕРІ / ЫҚПАЛ ЕТУ ШЕҢБЕРІ

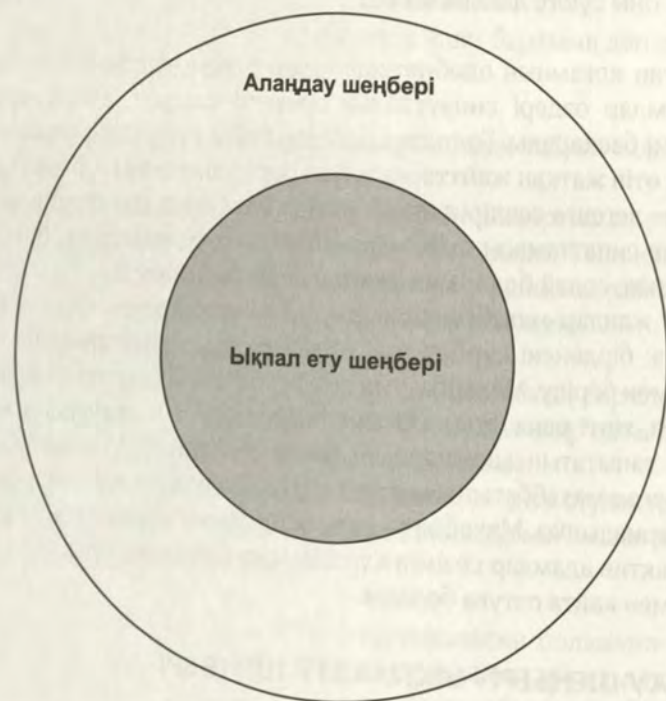
Біздің проактив екенімізді анықтайтын тағы бір тәсіл – күш-қуатымыз бен қыруар уақытымызды қайда жұмсайтынымызды саралап көру. Әркімді мазалайтын құбылыстар мен мәселелер бар. Мысалы, денсаулығы, балалары, қызметтегі проблемалары, мемлекеттің қарызы, ядролық соғыс қаупі.



Бұлардың бәрін бізге айрықша эмоциялық және менталдық тұрғыда ықпал етпейтін мәселелерден бөліп алып, алаңдау шеңберіне сыйғыза аламыз.

Алаңдау шеңберіне мұқият қарасак, ондағы жағдайдың кейбірін бақылауда ұстай алмайтынымызды байқар едік. Ал кейбірі біздің ықпалымызға көне-

ді. Соңғы алаңдау туғызған топты біріктіріп, оларды ықпал ету дейтін кішірек шеңберге сыйғызайық.

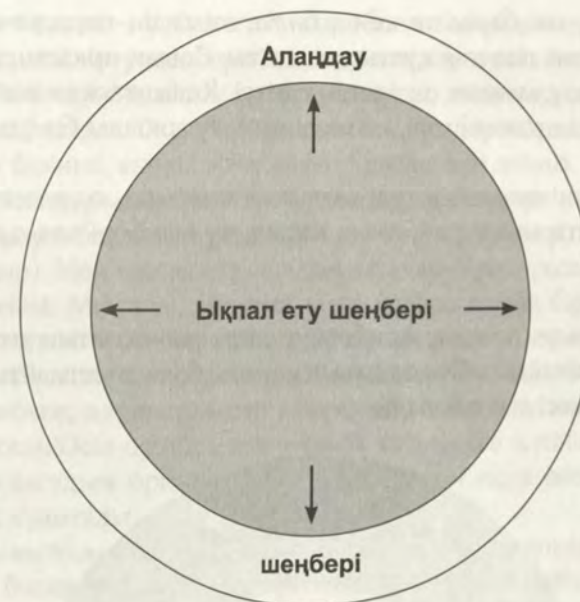


Осы екі шеңбердің қайсына күш-қуатымыз бен уақытымызды көбірек жұмсағанымызға қарап, біздің проактивтік деңгейімізді анықтауға болады.

Проактив адамдар бар күш-жігерін ықпал ету шеңберіне жұмсайды. Олар күш-жігерін өз ырқына бағынатын нәрсеге ғана бағыттайды. Олардың қуатының табиғаты позитив: ықпал ету шеңберін кеңейте түседі.

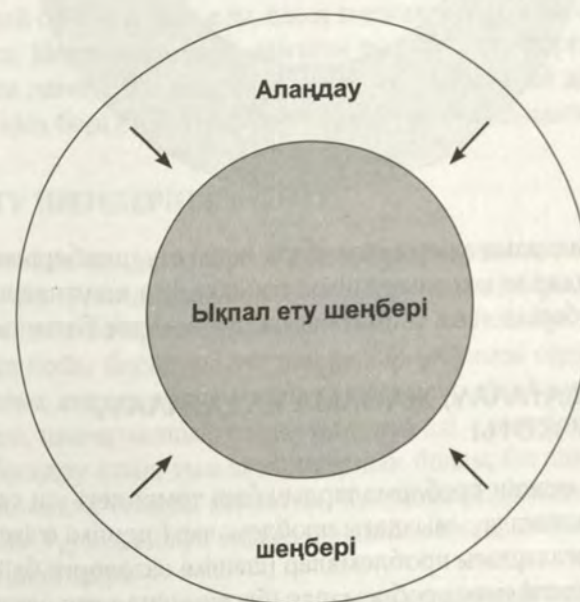
Реактив адамдар, керісінше, өз күш-жігерін алаңдау шеңберіне бағыттайды. Олар бар назарын өзге адамның осалдығына, сыртқы ортаның түйткілдері мен жағдайларына, бір сөзбен айтқанда, өзінің шамасы жетпейтін құбылыстарға аударады. Оны бітпейтін шағымданудан, айыптаулардан, реактив мінезге тән шалыс пікірлерден, өзін жағдайдан жапа шегуші ретінде көрсетуінен байқауға болады. Осыдан шығатын негатив энергия мен басқа адамдардың қолынан келетін істерді менсінбеу кесірінен олардың ықпал ету шеңбері сығылып, аясы тарыла түседі. Алаңдау шеңберіне шамадан тыс назар аудару арқылы оның ішіндегіге өзімізді билеп-төстеуге ерік береміз. Оң өзгерістерге қажет проактив ниет білдірмейміз.

Жоғарыда мектеп жасында қиындық көрген ұлым туралы айтқаным есте-ріңізде шығар. Сандра екеуіміз оның кемшіліктеріне, айналасындағылардың оған деген көзқарасына қатты алаңдадық. Алайда біріншісі де, екіншісі де



Проактив фокус (позитив энергия шеңберді кеңейтеді)

біздің алаңдау шеңберіміздегі дүние еді. Бар күш-жігерімізді осы екеуіне салудан ештеңе ұтпадық, керісінше, өзіміздің қауқарсыздығымыз бен баламыздың бізге тәуелділігін одан бетер сезіне түстік.

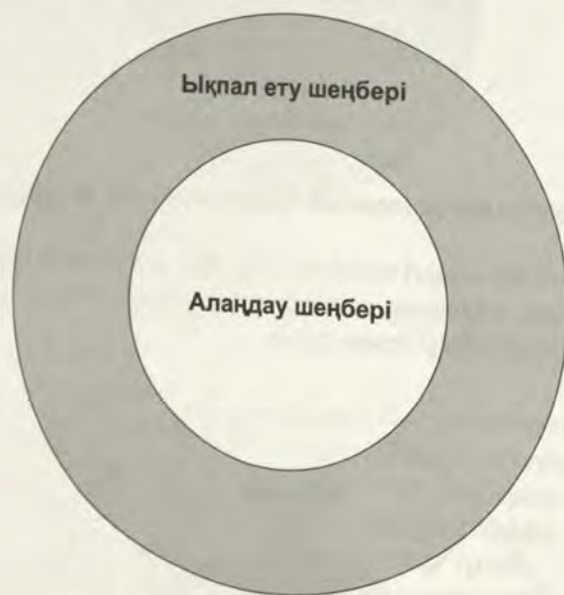


Реактив фокус (негатив энергия ықпал шеңберін тарылтады)

Тек ықпал ету шеңберімізге көңіл бөліп, өзіміздің парадигмамызда зейін қоя бастағанда ғана позитив қуатымыз артты. Соның арқасында өзіміз өзгеріп, ең ақырында, ұлымызға оң әсерін тигізді. Қалыптасқан жағдайды ойлап, сары уайымға салынғаннан гөрі, өзімізді өзгерту арқылы біз ұлымызға ықпал ете алдық.

Кейде адамның қызметіне, қаржылық жағдайына, әлеуметтік статусына немесе байланыстарына қарай, оның ықпал ету шеңбері алаңдау шеңберінен кеңірек болады.

Мұндай модельден алаңдау шеңберіне қатты екпін қоятын тағы бір реактив, өзімшіл тірлік байқаймыз. Бұл адамның алысты болжай алмайтын эмоциялық кемістігінің нәтижесі деуге болады.



Проактив адамдардың алаңдау шеңбері ықпал ету шеңберінен кем болмайды. Мұндай адамдар өз ықпалын тиімді пайдалануға жауапкершілігін сезініп, оны алаңдау шеңберіндегі өзі үшін маңызды дүниелерге бағыттайды.

ТІКЕЛЕЙ ҚАДАҒАЛАУ, ЖАНАМА ҚАДАҒАЛАУ, ҚАДАҒАЛАУ ЖОҒЫ

Біз бетпе-бет келетін проблемалардың бәрі төмендегі үш санаттың біріне жатады: тікелей қадағалауымыздағы проблемалар (шешімі өзімізге байланысты); жанама қадағалаудағы проблемалар (шешімі өзгелерге байланысты); қадағалауымыз міндетті емес проблемалар (біз еш ықпал ете алмайтын, өзгерте алмайтын түйткілдер, мысалы, өткен өміріміз немесе қалыптасқан жағдай).

Проактив тәсілдің мәні — үш санаттағы проблеманың бәрін шешудің алғашқы қадамы бүгінгі ықпал ету шеңберінің ішінде жасалуға тиіс.

Тікелей қадағалауымыздағы проблемаларды, дағдыларымызды жетілдіре отырып шешуге болады. Олар біздің ықпал ету шеңберімізде екені анық. Мұны «жеке жеңіс» (бірінші, екінші және үшінші дағдылар) дейміз.

Жанама қадағалауымыздағы проблемаларды шешу үшін әсер етудің әдіс-тәсілдерін өзгертуге болады. Бұлар «ортақ жеңіс» (төртінші, бесінші және алтыншы дағдылар). Мен ықпал ету тәсілдерінің бір-біріне ұқсамайтын отыздан аса түрін екшедім. Мысалы, эмпатия мен конфронтация бір-біріне қарама-қайшы, жеке өнеге мен сөзбен сендіру екі бөлек ұғым.

Көп адам тек үш-төрт тәсілмен ғана жарақтанған. Әдетте бәрі көндіруден басталады. Көнбесе, дауласушылар айырылысып тынады немесе бір-бірімен текетіреске түседі. Осы орайда, ескі тиімсіз тәсілдерге жүгініп, басқа адамды «өзгертуге» тырысудың орнына адамға әсер ететін жаңа амалдарды игеруге болатыны мені қуантады.

Қадағалауымыздан тыс проблемалар бізден тек жауапкершілікті ғана талап етеді. Құр босқа уайымдамай, түйткілді сол күйінде қабылдауымыз, тіпті олар бізге ұнамаса да әрі қарай өмір сүруді жалғастыруымыз қажет. Бұл біз түйткілдердің ырқына көндік дегенді білдірмейді. Басқаша айтқанда, біз аноним маскүнемдер қауымдастығының «дұғасы» рухымен өмір сүреміз: «О, Жаратқан, мен өзгерте алатын не өзгертуге тиіс дүниенің бәрін өзгертуге батылдық бер, ал өзгерте алмайтын дүниені қабылдауға сабыр бер, әрі осы екеуін бір-бірінен ажырата алатын ақыл-ес бер» деуден басқа амалымыз қалмайды.

Проблема қай санатқа жатса да, оның шешімін іздеуге алғашқы қадам жасау өз еркімізде. Біздің қадағалауымыздан тыс проблемаларға әсер ету тәсілдеріміз бен оған деген қарым-қатынасты өзгерту, соған сай дағдыларымызды жетілдіру — мұның бәрі біздің ықпал ету шеңберіміз аясындағы әрекеттер.

ЫҚПАЛ ЕТУ ШЕҢБЕРІН КЕҢЕЙТУ

Өз реакциямызды таңдай отырып, жағдайдың барысына әсер ете алатынымыз мені қатты жігерлендіреді. Химиялық формуланың бір элементін өзгертсең, ақырғы нәтижесі басқаша болып шығады.

Бірнеше жыл бойы басшысы өте ширақ бір ұйыммен серіктесе жұмыс істедім. Ол жаңалық атаулыға үнемі құлағы түрік жүретін. Ашық-жарқын, қабілет-қарымы мол, шығармашыл, талантты тұлға еді — оны бәрі мойындайтын. Алайда оның басқару стилі тым авторитарлық болды. Ол адамдарға өз пікірі болмауға тиіс қолбала сияқты қарайтын. Қызметкерлерімен шамамен былай сөйлеседі: «Шыға тұрыңызшы... Ананы әкелші. ... Мынаны бүйте сал... Ал енді мынаны... Өзім шешемін!»

Жеме-жемге келгенде, бүкіл басқарма қызметкерлерін өзіне қарсы қойып алды. Адамдар дәліздегі әжік-күжік әңгімеде бастығына көңілі толмайтынын

айтып, бір-біріне шағымдануды шығарды. Олар жағдайды кәдімгідей шын талқылап, дәйектер мен тығырықтан шығудың жолдарын іздеді – қалыптасқан жағдайды өзгертуге тырысып бақты. Бірақ олардың бұл талқылауы тым созылып кетті. Өзара әңгімеде күнделікті болып жатқан жағдайға президентін айыптай берді. Олардың кемшілігі де осы еді.

– Бұл жолы не істегенін білесіңдер ме? – деді біреуі – Жуырда ол менің бөліміме келді. Бәрін даярлап, жоспарлап қойған едім. Ол келді де, керісінше істе деп бұйырды. Қанша айдан бері жасаған жұмысым желге ұшты. Онымен қалай жұмыс істеуге болады, а? Басым қатты. Зейнетке қашан кетер екен?

– Ол небары елу тоғыз жаста, – деді екіншісі. – Тағы алты жыл шыдайсың ба?

– Білмеймін. Ол өзі зейнетке шықпайтындар қатарынан сияқты.

Алайда арасындағы бір менеджер проактив болып шықты. Ол сезімге емес, құндылықтарға сүйенетін. Ол ынталы жан еді, жағдайды жете түсінетін, қалай өрбитінін де бағамдай алатын. Президенттің осалдығына көз жұмып қараған жоқ. Алайда басқалар секілді оны беталды сынаудың орнына, олқылықтың орнын толтыруға тырысатын. Ол президенттің авторитарлы басқару стилінің кемшілігін жасырып-жауып, қызметкерлер мен бастығының ортасында дәнекер болды. Ол басшысының мықты қасиеттеріне: оның танымына, талантына, жасампаз қабілетіне арқа сүйеді.

Әлгі қызметкер өзінің ықпал ету шеңберіне екпін түсірді. Басшылық оған қолбала сияқты қарайтын. Алайда ол өзінен күткен нәтижеден де көп іс тындыра бастады. Ол президенттің не қалайтынын, оны не мазалайтынын түсінуге тырысты. Сөйтіп, осы түсініктің арқасында басшысына құрғақ есептен гөрі жағдайға өз сараптамасы мен ұсыныстарын бере бастады.

Бірде мені әлдебір мәселе бойынша кеңесуге шақырған президент былай деп тіл қатты:

– Стивен, мына адамның жасағанына таңмын! Ол маған қажет мағлұматты ғана ұсынбай, қосымша мәліметтермен толықтырып әкеледі. Ол тіпті сол мәліметтерді талдап, мені мазалап жүрген, қордаланған мәселелерге өз көзқарасы мен ұсыныстарын берді. Ұсыныстары сараптамасымен сәйкес келеді. Нақты мәліметтерге құрылған. Тамаша қызметкер! Тым болмағанда, жұмысымыздың осы бағытына енді алаңдамайтын болдым.

Кезекті жиналыста компанияның әкімшілік өкілдерінің барлығына әдеттегідей «мынаны бұйт», «ананы сөйт» деген нұсқаулар берілді. Тек бағанағы қызметкерге ғана президент бұрылып: «Сіз бұл туралы не ойлайсыз?» деп сұрақ қойды. Оның ықпал ету шеңбері кеңейді.

Бұл жайт ұжымды біраз әбігерге салды. Әкімшіліктің дәліздерінде реактив сана иелері әлгі проактив қызметкерді сыртынан сөз етіп, одан есе қайтарудың жоспарларын құрысып жатты.

Реактив адамдардың айрықша қыры – олар ылғи жауапкершіліктен жалтаруға бейім. «Мен бұған жауапты емеспін» деп айта салу ең оңайы. «Мен бұған жауап беремін» десем, яғни менің жауап бермеймін деп айтуға да мүмкіндігім

болғаны. Өз реакциямды таңдау мүмкіндігім бола тұра, мен айналамда негатив тұғызып, кей адамды өзіме қарсы қойғанымды мойындау қиын. Әсіресе көп жыл бойғы нәтиженің жауапкершілігін басқаға артып, өзгелердің кемшілігімен ақталуға әдеттенсем жаман. Сондықтан реактив адамдар неліктен ештеңеге жауап бермейтінін айту үшін дәлел мен дәйек іздеп әлек болады.

Алайда біздің кейіпкеріміз бұл тақылеттес адамдармен қарым-қатынаста өзін өте проактив ұстады. Бірте-бірте әріптестер арасында да беделі мен ықпал ету шеңбері өсе берді. Бұл мекемеде ешкім, тіпті президент те, оның қатысуынсыз немесе мақұлдауынсыз ешқандай әрекетке бармайтын деңгейге жеткенше, ол жалғастыра берді. Бірақ президент бұл адамнан қауіптенген жоқ. Өйткені оның қарамағындағы қызметкердің мықты жақтары өзінің жақсы жақтарын бекіте түсті, ал осал тұстарының орнын толтырды. Мықты тандем, команда пайда болды.

Бұл адамның табысының жағдайға түк қатысы болмады. Оның әріптестері де дәл сондай жағдайда болған. Бар айырмашылығы – ол өзінің ықпал ету шеңберіне екпін түсіріп, жағдайға өз реакциясын таңдауында.

Біреуге проактив жандар бетпак озбыр, тасжүрек көрінуі мүмкін. Шынтуайтында, олай емес. Проактив жандар ұждансыз емес. Олар ақылды, құндылықтарға арқа сүйейді; шындықты түсінеді, не істеу қажет екенін біледі.

Гандидің өнегесіне мән берейікші. Заң шығарушы орган оны басқа қоғам қайраткерлері сияқты алаңдау шеңберіне назар аударғысы келмеді – үнді халқын басып-жаншыған Британия империясына қарсы бір ауыз сөз айтпады деп айыптап жатқанда, Гандидің өзі күріш алқаптарындағы шаруалар ортасында жүрді – алаңсыз ықпал ету шеңберін кеңейте берді. Оның бүкіл елді аралап шыққан жолсапары халықтың қолдауына, сеніміне, адалдығына ұласты. Гандидің жеке кабинеті, саяси мансабы болмағанымен, ол ет жақынына жана-шырлық білдіру, жеке басының батылдығы мен адамгершілікті ту еткен ұстамдылығы арқасында, яғни ықпал ету шеңберін кеңейту арқылы Англияны тығырыққа тіреп, оның үш жүз миллион халқы бар Үндістанға саяси үстемдігіне тоқтау салды.

ИЕ БОЛУ МЕН БАР БОЛУ

Проблемамыз қай санатқа жататынын білу үшін *ие болу* мен *бар болу* ұғымдарының айырмашылығын түсіну керек. Қамқорлық шеңбері сан түрлі *ие болудан* тұрады:

- Несиесі толық төленген үйім *болса*...
- Үстемшілдігі жоқ *басшым болса*...
- Күйеуім *шыдамдырақ болса*...
- Балаларым *тілалғыш болса*...
- Ғылыми дәрежем *болса*...
- Өзіме арнайтын уақытым *көп болса*,... мен бақытты болар едім.

Ал ықпал ету шеңбері «*бар болу*» ниетіне толы: *мен әлдеқайда төзімді бола аламын, парасатты бола аламын, сүйікті бола аламын...* Мұнда ең бастысы – мінез.

Түйткілдің бәрі «басқа жақта» деп ойлаған сайын, осы ойдың өзі тығырыққа тірейтінін түсінуіміз керек. Біз ішіміздегі емес, «басқа жақтағы» әлденеге өзімізді билеп-төстеуге жол бердік. Бұл – «сырттан ішке» өзгеріс парадигмасы, яғни бізден тыс дүние өзгергенде ғана өзімізді өзгертуге талпынамыз дегенді білдіреді...

Ал проактив тәсілдің мәні – «*іштен сыртқа*» өзгеру: басқа болуға бет бұру, сол арқылы сырт дүниедегі оң өзгерістерге түрткі болу – мен бұдан әлдеқайда ыждағатты бола аламын, әлдеқайда тапқыр бола аламын, серіктестікке анағұрлым ашық адам бола аламын.

Ең сүйікті әңгімемнің бірі – яһуди-христиандардың жазба мұрасы – Көне өсиеттен алынған. Бұл қисса Жүсіп туралы. Оны ағалары он жеті жасар кезінде Мысырға құлдыққа сатып жібереді. Потифардың құлы болып кеттім деп іштей қорланса, ағалары мен қожайынын жамандауына, қолы жетпеген нәрсе үшін бүкіл әлемді кінәлап өтуіне де болар еді. Бірақ Жүсіп, қазіргі тілмен айтқанда, проактив адам болды. Ол үшін ең бастысы бар болу еді. Көп ұзамай Потифар үйінің меңгерушісі атанды. Жүсіпке сенім артқаны сондай – Потифардың бар байлығы оның қадағалауында еді.

Бір күні Жүсіп қиын жағдайға тап болды. Алайда кінәсін мойындап, абыройын аяқасты еткісі келмеді. Ақыры, нақақтан он үш жылға түрмеге тоғытылды. Жүсіп қайтадан өзін өте проактив ұстады. Ішкі шеңберінде әрекет ете отырып, ие болуға талпынбады, тек бар болуды ойлады. Біраз уақыттан соң ол түрме бастығына дейін өсті. Ақырында, бүкіл Мысырды уысында ұстаған перғауыннан кейінгі екінші адамға айналды.

Бұл идеядан көп адамның парадигмасында өзгеріс болғанына шүбәм жоқ. Өзіңнің мүшкіл халіңе басқа біреуді, жағдайды, өмірлік кедергілерді кінәлау оңай. Бірақ біз бар болуға талпынып, яғни өз-өзімізді жетілдіру арқылы өмірімізді қолға алып, жағдайға әсер етуге тиіспіз.

Жұбайлық өмірімде қиындық туса, әйелімді айыптай бергеннен не ұтамын? Ештеңеге жауап бермеймін десем, әрекет етуден қалып, өз-өзімді жағдайдың ырқына жығып беремін. Оның үстіне әйеліме ықпалым әлсірейді: тырнақ астынан кір іздеуім, жөнсіз айыптауым, сынап-міней беруім, ақырында, оның өз кемшіліктері туралы ойын асқындырады. Нәтижесінде міншілдігім әйелімнің мінез-құлқынан да қауіпті болып шығады. Жағдайға жағымды әсер ету қабілетім барған сайын кеміп, ақыры мүлдем жойылады.

Жағдайды шынымен түзегім келсе, қолымнан келетін бір ғана амал – өзімді тәрбиелеу, әйелімді түзей бермей, өзімнің кемшілігіме сыни көзбен қарау. Риясыз сүйіспеншілігім мен қолдауымды аямай, жұбайлық өмірде сенімді серік болуға бар күш-жігерімді саламын. Сонда ғана әйелім менің проактив амалымның әсер күшін сезініп, маған дәл солай жауап қайтаратынына үмітім зор. Бірақ ол олай етсе де, етпесе де, мен үшін жағдайға ықпал етудің ең оңтайлы амалы – өз-өзімді қайрау, яғни бар болуға тырысу.

Әсер ету шеңберінде әрекет етудің көп тәсілі бар: зейін қойып тыңдау, сүйікті, сүйіспеншілігі зор жұбай болу, ынтымақтастыққа ашық болу. Кейде проактив адам болу үшін, жайдары жүріп, қарапайым бақытты өмір сүруден артық ештеңе қажет емес. Бақыт – өте белсенді қарекетті таңдаудың жемісі. Ауа райы сияқты құбылыстар біздің ықпал ету шеңберімізге ешқашан енбейді. Проактив адам ретінде біздің де өзімізге тән физикалық һәм әлеуметтік ахуалымыз болады. Біз өзіміздің еркімізден тыс дүниені сол күйінше қабылдап, тек өзіміздің жігеріміз жететін нәрсеге күш салудың арқасында бақытты боламыз.

ТАЯҚТЫҢ БІР ҰШЫ

Өміріміздің өзегін толық ықпал ету шеңберіне ауыстырмас бұрын қамқорлық шеңберіндегі назар аударуға тұрарлық екі жайтты мұқият қарастыру қажет. Олар қателіктер мен салдары.

Қалай әрекет ететінімізді өзіміз шешкенмен, бұл әрекеттің салдары қандай боларына билігіміз жүрмейді. Салдар табиғи заңдылыққа бағынады. Олар қамқорлық шеңберіне тиесілі. Біз шешім қабылдап, жүйткіп келе жатқан поңыздың жолына тұра аламыз. Бірақ поңыз бізді басып кеткеннен кейін, не боларына жауап бере алмаймыз.

Іскерлік қарым-қатынаста алақол әрекетке баруымыз мүмкін. Бізді әшкереудің әлеуметтік салдары әрқалай болуы мүмкін. Ал өз мінезімізге қатысты табиғи салдары анық болады.

Мінез-құлқымызды принциптеріміз басқарады. Принциптерге сай өмір сүрсек, мұның салдары оң, бұзсақ – теріс болмақ. Иә, біз реакция таңдауда еркінбіз. Бірақ оны таңдаған соң, соңынан туындайтын салдарын да таңдаймыз. Басқаша айтқанда, «таяқтың бір ұшын көтерсек, екінші ұшы да көтеріледі».

Әлбетте, жерден көтерген таяғымыз басқа болып шыққан сәттер әрқайсымыздың өмірімізде кездескен шығар. Таңдауымыз алдын алуға болатын салдарға апарып соқты. Қайта таңдау жасауға мүмкіндік болса, шешіміміз мүлдем басқа болар еді. Мұны *қате* дейміз. Оған дұрыстап көңіл бөлу қажет.

Қате жасадым деп өкіне беретін адамға проактив болу үшін, өткен қателерінің бәрі аландау шеңберінде жасалғанын түсіну маңызды. Біз өткен өмірге оралып, қателерімізді айналып өте алмаймыз, қатенің табиғи салдарын өзгерте алмаймыз.

Ұлдарымның бірі колледждің футбол командасында жартылай қорғаушы позициясында ойнады. Ойын кезінде өзі немесе командаластары қате жіберсе, матч біткен сайын, білегіндегі резеңке бауды шартылдатуды әдетке айналдырды. Бұл жолғы қате келесіде қайталанбауы үшін өздеріне осылай психологиялық нүкте қояды екен.

Қатеге қатысты проактив амалдың мәні қатені бірден ұғынып, одан сабақ алудан, тез арада түзеуге тырысудан көрінеді. Мұндай тәсіл сәтсіздікті жетістікке айналдырады. IBM негізін қалаушы Т.Дж.Уотсонның айтуынша, «*Жетістік – сәтсіздіктің келесі беті*».

Қатені мойындамаса, уақытылы түземесе, одан сабақ алмаса, ол басқа деңгейге өтеді. Мұндай кезде адам болған жайтқа ақталу жолын іздеп, өзін-өзін алдауға, өзіне шаң жуытпауға кіріседі.

Жасыру – алғашқы қатені ушықтыра түсетін екінші қате, оның салдары адамға ауыр тиюі мүмкін. Бізге өзіміздің не басқаның қатесі емес, сол қатеге реакциямыз зиянын тигізеді. Шағып алған жыланды ұстаймын деп әуреленіп жүргенде, у денеге жайылып кетеді. Одан гөрі уды дер кезінде бейтараптан-дырған жөн.

Кез келген қатеге реакция алдағы өміріміздің сапасына әсер етеді. Қатеңді мойындап, дереу түзету керек. Сонда ғана келесі келешектің билігі қатенің шырмауында емес, өз қолымызда болады.

МІНДЕТТЕМЕ АЛУ ЖӘНЕ ОНЫ ОРЫНДАУ

Ықпал ету шеңберіміздің дәл ортасында міндеттеме алу және орындау қабілеті тұр. Өзіміздің және өзгелердің алдындағы міндеттемізге адалдық таныту бізді проактив жан ретінде көрсетеді.

Сонымен бірге бұл – дамуымыздың негізі. Адам баласына тән сана-сезім мен ар-ұжданның арқасында біз өзіміздің әлсіз тұстарымызбен қатар, дамытқымыз келетін қабілет-қарымымызды, талантымызды, мінезімізді, өзгертуге, әлде арылуға тұрарлық әдеттерімізді байқаймыз.

Одан кейін өзіміздің ой-қиялымыз бен тәуелсіз *ерік-жігерімізді* әрекетімізге ұластыру арқылы уәде беру, мақсат қойып, соған талпыну арқылы мінез-болмысымыздың негізін қалаймыз, сөйтіп, өміріміздегі жағымды құбылыстарға жол ашамыз.

Осы жерде өмірімізді тез арада өз қолымызға алудың екі амалы алдымыздан шығады. Біз уәде беріп, оны орындай аламыз. Немесе, мақсат қойып, оған жеткенше, жатпай-тұрмай еңбектенеміз. Тіпті кішкентай болса да, міндеттеме алып, оны орындау ішкі өзегімізді бекіте түседі. Ол біздің өз өмірімізге үлкен жауапкершілік сезінуге көмектесетін өз-өзімізді игеру, батылдығымыз бен күшімізге сенімділігімізден көрінеді. Өзіңе немесе өзгелерге берген уәденді орындау арқылы біз бірте-бірте ерік-жігерімізді көңіл күйімізге бағындырмауға үйренеміз.

Өзіңе уәде беріп, оны орындай білу – тиімділіктің негізгі дағдыларын қалыптастырудың іргетасы. Білім, икем және ниет ету өз қолымызда. Біз осы үшеуінің ортасында тепе-теңдікті ұстап тұру үшін, әрқайсысын жетілдіруімізге болады. Бұл бір-бірімен қиылысқан сайын, дағдыларымызға негіз болған принциптерді иегереміз. Сөйтіп, өміріміздің үйлесімді дамуы мен тиімділігі артуына қажет мінез күші қалыптасады.

ПРОАКТИВТІК: ОТЫЗ КҮНДІК СЫНАҚ

Проактив қырымызды танып, оны жетілдіру үшін Франкл сияқты «өлім лагерінен» өту міндет емес. Өміріміздің шамадан тыс жүгін жеңілдететін проак-

тивтік қырымызды күнделікті өмірдің аясында дамытуға әбден болады. Біздің жоғары белсенділігіміз міндеттеме алып, оны орындауымыздан, көшедегі көлік кептелісінде өзімізді қалай ұстайтынымыздан, кейісті клиент пен тілазар балаға қатынасымыздан анық көрінеді. Түйткілдерді қалай қабылдайтынымыздан, өзіміздің күш-қуатымызды неге арнайтынымыздан, сөйлеу мәнерімізден білінеді.

Мен сізге проактивтік бойынша отыз күндік сынақтан өтуді ұсынамын. Бұл талпынысымыздан не шығатынын көрейік. Отыз күн тек ықпал ету шеңбері аясында әрекет етіңіз. Өзіңізге шағын міндеттемелер жүктеп, оны орындаңыз. Біреуге төрелік айтқанша, оған үлгі болыңыз. Сынап-мінегенше, өнеге көрсетіңіз. Проблеманың емес, оның шешімінің бір бөлігі болыңыз. Осы әдістерді жұбайлық өмірде, отбасында, жұмыста қолданып көріңіз. Басқа адамдардың кемшілігін сылтау етпеңіз. Өз кемшілігіңізді ақтауға тырыспаңыз. Қате жіберсеңіз, ашық мойындап, тез арада түзеңіз, одан сабақ алыңыз. Айыптамаңыз, әшкерелемеңіз. Өз қолыңыздан келетін дүниемен айналысыңыз. Өзіңізді жетілдіріңіз. «Бар болудың» қамын күйттеңіз.

Өзгелердің кемшілігін бетіне баспай, оған жанашырлықпен қараңыз. Мәселе адамдар бір нәрсені істемейді немесе істеуге тиіс дегенге тіреліп тұрған жоқ. Ең бастысы – жағдайға сіздің реакцияңыз бен әрекетіңіз. Проблема менде емес, «басқада» деген ойға беріле бастаған сәттен дереу тоқтамға келіңіз. Осылай ойлаудың өзі түйткіл тудырады.

Өзінің еркіндік сезімін күн сайын ширатқан жан өзін азат сезінеді. Ал оны істемейтіндер бөтен бағдарламамен айналысып жүргенде, өз еркіндігін жоғалтып алғанын байқамай қалады. Ондай адамдар тек ата-анасының, әріптестерінің, қоғамның нұсқауымен өмір сүреді.

Біз өз бақытымыз үшін, түптеп келгенде, өмірімізде болып жатқан жайттардың басым бөлігіне жауаптымыз. Сэмюэл Джонсон* айтқандай, *«жетістік бұрқағы өзімізден атқылауы керек; табиғатынан саңылаусыз жандар, өзін ұмыт қалдырып, өзгені өзгертуден бақытын іздегендер өз өмірін бостекі тірлікке сарп етеді, қашқан сайын басы бәлеге ұшырайды»*.

Жауапкершілік – болып жатқан жайттарға жауап беру, өз реакцияңды таңдау. Ол өз тиімділігіңіздің әрі келесі тарауларда сөз болатын басқа тиімділік дағдыларының әрқайсының түпнегізі саналады.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР

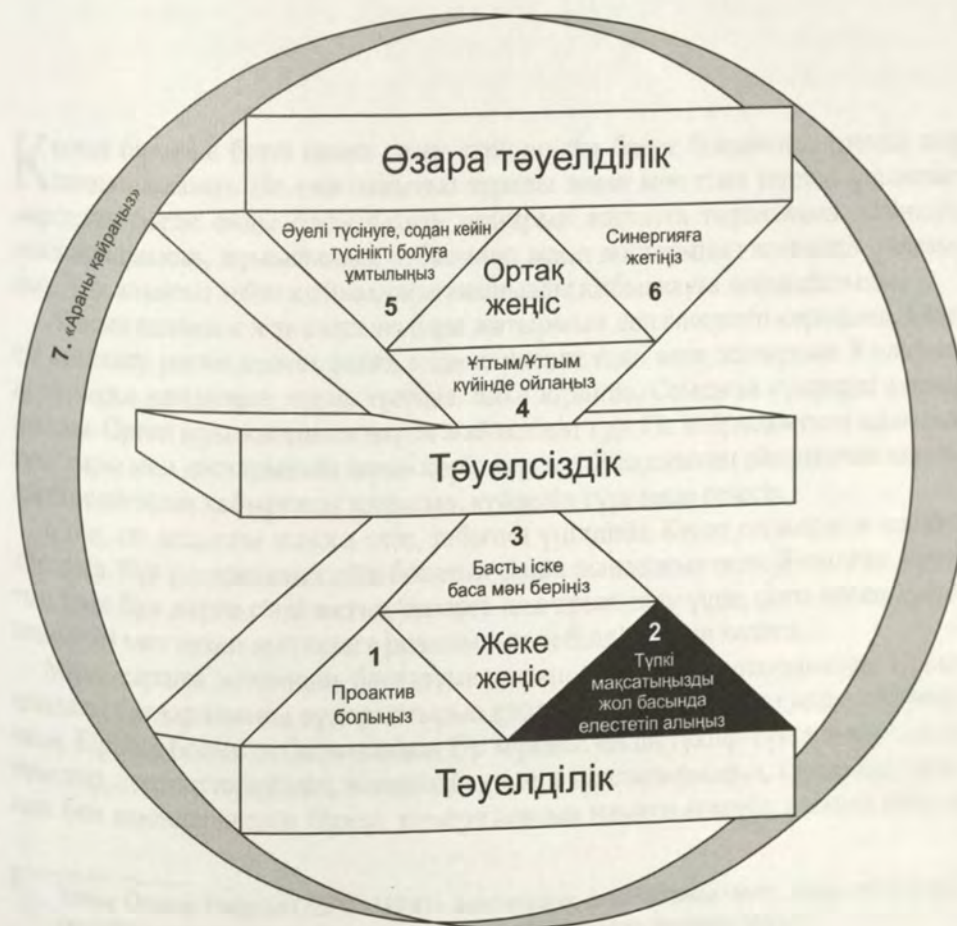
1. Бір күн бойы өзіңіз және айналаңыздағылар не айтып, не қойғанына мән беріңіз. «Егер де бар ғой...», «Менің ... қолымнан келмейді», «Мен ... мәжбүрмін» деген жылаңқы сөздерді өзіңіздің немесе өзгелердің аузынан қаншалықты жиі естисіз?

* Джонсон Сэмюэл (1709–1784) – ағылшын лексикографы, ақын, сыншы.
7-727

2. Жуық арада өміріңізде болуы мүмкін бір жағдайды елестетіңіз және өзіңізді бұрынғыдай реактив ұстауға бейім екеніңізді ойлаңыз. Содан соң дәл осы жағдайды ықпал ету шеңбері тұрғысынан қарастырыңыз. Сіздің оған проактив әрекетіңіз қандай болуы мүмкін? Өзіңіздің проактив күйінде әрекет етіп жатқаныңызды бірнеше минут бойы қиялдап көріңіз. Стимул мен оған реакция арасында әрқашан таңдау еркіндігі бар екенін еске алыңыз. Таңдау еркіндігіне жүгінуді әдет етемін деп өзіңізге уәде беріңіз.
3. Жеке өміріңіздегі немесе қызметіңіздегі күрделі проблеманы таңдаңыз. Ол қай санатқа жататынын анықтаңыз. Тікелей бақылауыңызда ма, жамама бақылауыңызда ма, әлде бақылаудан тыс па? Осы түйткілде ықпал ету шеңбері аясында шешудің алғашқы қадамын анықтаңыз. Және сол қадамға барыңыз.
4. Проактивтіктің отыз күндік сынағынан өтуге тырысыңыз. Ықпал ету шеңберіндегі өзгерістерді бақылап отырыңыз.

Екінші дағды

ТҮПКІ МАҚСАТЫҢЫЗДЫ ЖОЛ БАСЫНДА ЕЛЕСТЕТИП АЛЫҢЫЗ



ДЕРБЕС КӨШБАСШЫЛЫҚ ПРИНЦИПТЕРІ

*Артымызда қалғанның да, алдымызда күтіп
тұрғанның да, ішіміздегімен салыстырғанда,
маңызы өте төмен.*

Оливер Уэнделл Холмс*

Келесі бірнеше бетті оқып шығу үшін ешкім бөгет болмайтын оңаша жер таңдап алыңыз. Не оқитыныңыз туралы және мен сізге істеуді ұсынатын нәрседен бөгде ойды басыңыздан шығарып тастауға тырысыңыз. Өзіңіздің жоспарларыңыз, жұмысыңыз, отбасыңыз және достарыңыз жайында ойламаңыз. Тек алаңсыз зейін қойып, оқығаныңызды қабылдауға дайындалыңыз.

Жақын адамның жаназасына бара жатырмын деп елестетіп көріңізші. Міне, сіз қоштасу рәсімі өтетін залға, әлде шіркеуге таяп келе жатырсыз. Көлігіңізді тұраққа қойдыңыз, одан түстіңіз. Ішке кірдіңіз. Самсаған гүлдерді көзіңіз шалды. Орган музыкасының даусы жай естіліп тұр. Сіз өмірден өткен адамның туыстары мен достарының жүзін көріп тұрсыз. Жақынынан айырылған көпшіліктің қайғыдан қабырғасы қайысып, күйзеліп тұрғанын сезесіз.

Міне, сіз алдыңғы жаққа өтіп, табытқа үңілдіңіз. Кенет ол жерден өзіңізді көрдіңіз. Бұл үш жылдан кейін болатын сіздің жаназаңыз екен. Жиылған жұрттың бәрі бұл жерге сізді ақтық сапарға шығарып салу үшін, сізге деген сүйіспеншілігі мен өткен өміріңізге ризашылығын білдіру үшін келіпті.

Міне, қаралы жиынның басталуын тосып, орындыққа отырдыңыз. Қолыңыздағы бағдарламаны аударыстырып қарай бастадыңыз. Төрт адам сөйлейді екен. Бірінші болып отбасыңыздың бір мүшесі: елдің түкпір-түкпірінен келген туыстар, перзенттеріңіздің, көкеңіздің немесе апаларыңыздың, қарындастарыңыз бен жиендеріңіздің біреуі, немере ағаңыз немесе әпкеңіз, атаңыз немесе

* Холмс Оливер Уэнделл (1809–1894) – америкалық ақын-аболиционист, теріскейліктерді күнгейлік-конфедераттармен күреске шақырған марштар мәтінінің авторы.

әжеңіз – әйтеуір біреуі сөйлейді. Екінші болып, сіз қандай адам болғаныңызды айта алатын достарыңыздың біреуі сөз алады. Үшінші сөз иесі сіздің қызметтес, кәсіптес әріптесіңіз. Ал төртіншісі – сіз баратын шіркеу жамағатының немесе сіз мүшесі болып табылатын қоғамдық ұйымның өкілі.

Енді әрбір сөз сөйлеушінің аузынан өзіңіз туралы, ғұмырыңыз жайында не естігіңіз келетінін шындап ойланыңызшы. Олардың сөзінен сіз қандай күйеу немесе әйел, әке немесе ана болып көрінесіз? Қандай ұл немесе қыз болып? Қандай дос? Қандай әріптес? Мінезіңізді қалай бағалағанын қалар едіңіз? Олардың есінде қандай жетістігіңізбен, әлде ісіңізбен қалғыңыз келеді? Айналадағы адамдарға мұқият қараңыз. Олардың өмірінде қандай із тастап кеткіңіз келеді.

Оқуды жалғастырмас бұрын бірнеше минутты әлгінде қойылған сұрақтарға берген жауаптарыңызды, сондай-ақ осы жаттығуға байланысты туындаған ойыңыз бен әсеріңізді жазуға арнаңыз. Бұл сіздің екінші дағдыны қабылдауыңызды тереңдете түседі.

«ТҮПКІ МАҚСАТТЫ ЖОЛ БАСЫНДА ЕЛЕСТЕТІП АЛУ» НЕНІ БІЛДІРЕДІ?

Осы келешекті елестету экспериментіне барынша байыппен қатысқан болсаңыз, онда өзіңіздің терең, іргелі құндылықтарыңызға бір сәтке де болса жана са алғаныңыз. Ықпал ету шеңберіңіздің ортасындағы ішкі бағдар жүйесімен уақытша байланыс орната алғаныңыз.

Джозеф Аддисонның мына сөзіне мән беріңізші:*

«Ұлы адамдардың мазарына қарасам, мендегі күншілдік сезімі өледі; сұлуларға арналған эпитафияларды оқығанда, құштарлығым өшеді; ұлының қабірінің басында егіліп отырған ата-анасын көрсем, аяныш сезімі жүрегімді қан жылатады; ал ата-аналардың өзінің қабірін көргенде, соңынан көп ұзамай біз де баратын пенделер үшін қайғыруымыз бос әурешілік екенін сезінемін; корольдардың өзін тақтан құлатқандармен қатар жатқанын, сол секілді мына әлемді қызыл кеңірдек айттысымен, жанжалдарымен екіге жарған бұрынғы идеялық қарсыластар немесе тақуалардың бүйірлесе тыныштық тапқанын көргенде, адамзат өміріндегі бақталастықтың, дау-дамай мен ұрыс-керістің бейшаралық екеніне әрі таңдана, әрі мұңая ойға батамын. Құлпытас-тардағы бірі кеше ғана, бірі алты ғасыр бұрын ойылған даталарды оқығанда, бүгінгі тірілердің барлығы замандасқа айналатын Ұлы күн жайында ойланамын».

* Джозеф Аддисон (1672–1719) – ағылшын ақыны, сыншысы.

Екінші дағдыны өміріміздің көптеген жағдаяттары мен көріністеріне қолдануға болады, әйтсе де «түпкі мақсатты елестете отырып бастаңыз» деп ұран тастағандағы көздегеніміз – сіздің өміріңіздің түпкі мақсатының образын, көрінісін немесе парадигмасын бүгіннен қалдырмай көз алдыңызға келтіру. Өміріңіздің әр бөлігі – бүгінгі, ертеңгі, келесі аптадағы, тіпті келесі айдағы қам-қарекетіңіздің бәрі сіз үшін, шынында да, маңызға ие біртұтас дүние контексінде қаралуы мүмкін. Өзіңіздің түпкі мақсатыңыздың айқын бейнесін ойыңызда ұдайы сақтай отырып, кез келген әрекетіңіз өзіңіз ең маңызды деп санайтын талаптарға қайшы келмейтініне әрдайым есеп бере аласыз. Әр күніңіз, тұтас алғанда, өз өміріңіз жайында түсінігіңізге үстелген мәнге толы үлес екеніне сенімді боласыз.

Түпкі мақсатты жолдың басында елестетіп алу – бұл өмірге не үшін келгенінді айқын ұғынудан бастау, неге ұмтылатыныңды түсіну деген сөз. Ал ол сізге дәл қазір қай жерде екеніңізді анық бағдарлауға және дұрыс бағытқа қарай қадам жасауға мүмкіндік береді.

Жетістік сатысымен жоғары өрмелеуге күшінді еселеп жұмсаймын деп жүріп, белсенділік тұзағына, жұмыс пен оқиғалардың шырғалаңына түсіп қалу оңай. Сатыны басқа қабырғаға қойғаныңызды түсінгенде, өкініштен өзегіңіз өртенеді. Бас алмай жұмыс істеуге болады, бірақ тиімділігіңіз төмен болуы мүмкін.

Жанкештілікпен ұмтылған жеңіс көбінесе алдамшы болып шығады. Табысқа жету жолында маңыздылау дүниеге зиян келтіріп алғаныңды аяқастынан ұғынасың.

Алуан түрлі кәсіп иелері – дәрігерлер, ғалымдар, актерлер, саясаткерлер, кәсіпқой бизнесмендер, спортшылар және су құбыршылары бар күшін көбіне табысын молайтуға, танымалдығын арттыруға немесе белгілі бір кәсіптік деңгейге жетуге жұмсайды-дағы, сосын мақсатыма жетсем деп жүргенде, олар үшін әлдеқайда маңызды нәрсені тасада қалдырғанын, енді одан біржола айырылғанын біледі.

Шынында не маңызды екенін білсек, оны есімізден шығармасақ және соған сай күнделікті өмірде тек ең маңызды нәрсемен шұғылдансақ, өміріміз мүлдем өзгеше болар еді. Сатыны қателесіп қойсақ, баспалдақтағы әр қадамымыз бізді қажет жаққа жетелемейді. Біз өте жұмысбасты, жоғары өнімді болуымыз мүмкін. Алайда түпкі мақсатымызды елестете отырып бастаған кезде ғана ісіміз нәтижелі болмақ.

Жаназаңызда естігіңіз келетін естелік сөздер туралы терең толғаныс табыстың жеке анықтамасын табуға мүмкіндік береді. Оның сіз бұған дейін дұрыс санап келген анықтамадан айырмашылығы үлкен болуы мүмкін. Атақ-даңқ, жетістік, ақша немесе біз ұмтылатын басқа бір нәрсе әлгі қабырғаға ұқсамай шығуы мүмкін.

Түпкі мақсатты елестете отырып бастасаңыз, көзқарасыңыз өзгереді. Бірде ортақ достары қайтыс болған соң, бір адам екіншісінен «Ол артына көп дүние қалдырып па?» деп сұрапты. Естіген жауабы: «Ол осының бәрін тастап кетті».

БАРЛЫҒЫ ДА ЕКІ РЕТ ЖАСАЛАДЫ

«Түпкі мақсатты жол басында елестетіп алу» принципі барлық нәрсе екі рет жасалады деген идеяға негізделген. Олар ойдағы, немесе *алғашқы туынды* және физикалық, немесе *екінші туынды* болып бөлінеді.

Мысалы, үй қалай салынатынын ойлап қараңызшы. Бірінші шегені қақпай тұрып, сіз оның ұсақ-түйегіне дейін ойластырасыз. Ол қандай болуы керек екенін барынша анық елестетуге тырысасыз. Ол үлкен отбасына арнап салынса, үй-ішіңізбен мәре-сәре бас қосатын үлкен қонақ бөлмесі болғанын қалайсыз. Жылжымалы есік пен балалар таза ауада ойнайтын шағын ауласының болуын жоспарлайсыз. Қысқасы, түрлі идеяларды қарастырасыз. Салғыңыз келетін үйдің бейнесі әбден анық болмайынша, бүкіл ақыл-ойыңызды жұмылдырасыз.

Содан соң өз ойыңызды жобаға айналдырасыз – құрылыс сызбаларын даярлайсыз. Мұның бәрін сіз қолға күрек алып, жер қазғанға дейін жасайсыз.

Әйтпесе екінші кезеңде – туындының физикалық нұсқасын жасау кезінде жобаға өзгерістер енгізуге мәжбүр боласыз. Ал бұл құрылыс шығынын екі есе арттырып жіберуі мүмкін.

«Жеті рет өлшеп, бір рет кес» деген ереже есіңізде шығар? Жобаңыз сіздің бастапқы туындыңыз, сізге керек нәрсенің нақ өзі екеніне, бәрін жан-жақты ойластырғаныңызға көз жеткізгеніңіз абзал. Содан кейін ғана кірпішін қалап, іске кірісуіңізге болады. Күн сайын құрылыс алаңына барып, жобаңызды бір қарап жіберіп, сол күннің міндетін пысықтап, тапсырма бере бастайсыз. Яғни сіз түпкі мақсатты көз алдыңызға елестете отырып іске кірістіңіз.

Келесі мысалды бизнестен алайық. Кәсіпорныңыз табысты болғанын қаласаңыз, әуелі неге қол жеткізгіңіз келетінін анықтап аласыз. Нарыққа ұсынғыңыз келетін қызметті немесе өнімді мұқият ойластырасыз. Осыдан кейін мақсатыңызға қол жеткізу үшін, қажет қаражатты іздеу, зерттеу және әзірлік жұмысы, менеджмент, маркетинг, қызметкер іріктеу, негізгі қорларды қалыптастыру т.б. істермен айналыса бастайсыз. Әдетте сіздің тиімді кәсіпорын құру қабілетіңіз түпкі мақсатты қаншалықты айқын елестете алғаныңызға байланысты. Бизнес-тегі сәтсіздіктің көбі нарықты білмегеннен немесе бизнесті дамыту жоспары жоғынан, өндірісті дамытуға құятын инвестицияның аздығынан, яғни алғашқы туындыны ойластыру кезеңінде кеткен салғырттық пен қатеден болады.

Бұл ата-ана міндетін орындауға да тікелей қатысты. Өз балаларыңызды жауапкершілігі зор, тәртіпті адам ретінде тәрбиелегіңіз келсе, олармен күнделікті қарым-қатынас кезінде бұл мақсатты ұдайы есте ұстауға тиіссіз. Өз сөзіңізбен және әрекеттеріңіз арқылы олардың жан дүниесі мен **адамгершілік** ұстанымдарына нұқсан келтіріп алмауыңыз керек.

Адамдар бұл принципті тұрмыс-тіршіліктің әрқилы жағдайларында қолданып отырады. Саяхатқа шығар алдында барар жеріңізді және ең қолайлы бағдарды анықтап аласыз. Ағаш отырғызбас бұрын бақты өсіретін жер телімін ойластырып, қағазға түсіресіз. Сөз сөйлерден бұрын, мәтінін жазып аласыз. Ине-жіпті сабақтамас бұрын, көйлегіңізді пішіп аласыз.

Екі туынды қағидасын мойындасақ, әрі әр кезең үшін мойнымызға жауапкершілік алсақ, онда өзіміздің ішкі ықпал ету шеңберін кеңейте отырып қимылдаймыз. Ал іс-әрекетіміз бұл қағидатпен қабыспаса, яғни біз алғашқы туындының маңызын елеусіз қалдырсақ, онда біз өз ықпал ету шеңберімізді тарылтып аламыз.

ЖОСПАР БОЙЫНША МА, ӘЛДЕ ӘДЕПКІ ҚАЛЫППЕН БЕ?

Кез келген нәрсе екі рет жасалады. Бұлжымас қағидат – осы. Дегенмен бірінші туынды әрқашан саналы жоспардың нәтижесі бола бермейді. Сана-сезімімізді дамытпасақ және алғашқы туынды үшін өзімізге жауапкершілік алмасақ, ықпал ету шеңберіміздің сыртындағы өзге адамдар мен жағдайларға өмірімізді үйреншікті қалыптан шығармауға мүмкіндік береміз.

Біз отбасымыз, қызметтестеріміз, өзге адамдардың жоспарлары, жағдайлардың қысымымен таңылған сценарийлер бойынша өткен шақтан, біздің бұрынғы оқып-білгеніміз бен даму кезеңдерімізден келе жатқан сценарийлер бойынша реакциялық өмір сүреміз.

Бұл сценарийлер принциптен емес, адамдардан алынған. Олар біздің қорғансыздығымыздан, өзгелерге тәуелділігімізден, біздің махаббат пен қолдауға мұқтаждығымыздан, әлдебір әлеуметтік топтың өкілі ретінде басқалар үшін маңыздылығымыз бен маңғаздылығымызды сезінгендіктен жүре пайда болады.

Өміріміздегі барлық нәрсенің алғашқы туындысы бар. Оны түсінуге және қадағалауға қауқарымыз жете ме, жоқ па – оған байланысты емес. Ал өзіміз жеке проактив жоспарымыздың немесе өзге адамдардың бағдарламасы мен жоспарының, сыртқы жағдайлар мен қалыптасқан әдеттердің екінші туындысымыз.

Адам баласының сана-сезімі, қиялы мен ар-ұяты секілді керемет қасиеттері бізге алғашқы туындыны талдауға және оны өзіміз үшін жасаудың, төл сценарийімізді жазудың жауапкершілігін мойнымызға алуға мүмкіндік береді. Басқаша айтқанда, бірінші дағды «Сен – алғашқы туындыгерсің» дейді. Ал екінші дағды – бұл алғашқы туынды.

КӨШБАСШЫЛЫҚ ПЕН МЕНЕДЖМЕНТ – ЕКІ БӨЛЕК ТУЫНДЫ

Екінші дағдының негізі – дербес көшбасшылық. Ал бұл – көшбасшылық алғашқы туынды деген сөз. Көшбасшылық менеджмент емес. Менеджмент – екінші туынды. Біз оны үшінші дағдыға арналған тарауда кеңінен талқылаймыз. Бірақ алдымен көшбасшылық жайында сөз етейік.

Менеджмент төменгі деңгейге екпін қояды: «Мұны қалай жақсы жасауға болады?». Ал көшбасшылық болса, «Нақты нені жасағым келеді?» деген жоғарғы деңгеймен істес болады. Питер Друкер мен Уоррен Беннистің сөзімен айтсақ, «Басқарудың мәні – дұрыс істеу, ал көшбасшылықтың мәні – жасау қажет нәрсені дұрыс таңдау». Табыс баспалдағымен жоғары өрлеу жылдамды-

ғы басқаруға байланысты болса, көшбасшылық сол сатының қажет қабырғаға қойылған-қойылмағанын анықтайды.

Ит тұмсығы өтпес джунглиде мачетенің көмегімен өзіне жол ашып келе жатқан топты көз алдыңызға келтірсеңіз, онда бұл екі ұғымның арасындағы үлкен айырмашылықты тез түсінер едіңіз. Бұлар проблеманы шеше алатын өндірушілер. Жол салатын да солар.

Олардың сыртында өндірушілерді басқаратын менеджерлер тұр. Олар мачетені қайрайды, ереже, көрнекі құралдар мен нұсқаулықтар әзірлейді; бұлшық етінің күшін қалпына келтіретін бағдарламалар ұйымдастырады; технологиялық жаңалықтар ұсынады; өндірушілерді материалдық ынталандырудың жоспарлары мен өндіріс кестелерін даярлайды.

Көшбасшы – ең биік ағашқа шығып, жан-жақты барлайтын, «Бұл басқа джунгли!» деп айқай салатын адам.

Жұмыс істеп жатқан өндірушілер мен менеджерлер әдетте оған қандай жауап қайтарады? Міне, былай: «Өшір үніңді! Біз дұрыс бағытпен жылжып келеміз!»

Жекелеген адамдар, топтар мен тұтас кәсіпорындардың әдетте жол ашуға беріліп кететіні сондай – басқа джунглиге түсіп кеткенін аңғармай қалады. Ал алмағайып кезеңде көшелі көшбасшылыққа деген сұраныс тәуелсіз және өзара тәуелді тұрмыс-тіршіліктің барлық саласында айрықша, төтенше маңызға ие.

Бізге жол картасынан гөрі міндет-мақсатымызды көру, түсіне білу және компас (принциптер немесе мақсаттар жиынтығы) көбірек қажет. Әдетте алдымызда қандай жер барын және онда бізді не күтіп тұрғанын біле бермейміз. Мұндай кезде дұрыс шешім қабылдау біздің пайымдауымызға ғана байланысты. Бағытты көрсетер ішкі компас бізге әрқашан көмекке келеді.

Тиімділік тек қаншалықты күш жұмсағанымызға ғана емес, оны қай джунглиде жұмсағанымызға байланысты болады. Бүгінгі заманда кез келген сала мен кәсіпте жүріп жатқан толассыз өзгерістер бізден, ең алдымен, дұрыс көшбасшылықты, содан кейін барып менеджментті талап етеді.

Нарықтың өзгеріс қарқынының күштілігі сонша – бірнеше жыл бұрын тұтынушылар талғамын толық қанағаттандырған көптеген өнім мен қызмет түрі бүгін мүлдем ескіріп қалды. Мықты проактив көшбасшы болып жатқан өзгерістерді, әсіресе сатып алушылардың әдеттері мен ықыласындағы өзгерістерді ұдайы назарда ұстап, ресурстарды қажет бағытқа қарай жұмылдыра алатын күшке ие болуы керек.

Авиаөнеркәсіпті қайта реттеу, денсаулық сақтау саласындағы бағаның күрт өсуі, импортталатын автомобильдер сапасының едәуір жақсаруы мен санының өсуі тәрізді өзгерістер іскерлік ахуалға айтарлықтай ықпал етеді. Өнеркәсіп салаларындағы өзгерістерді, оның ішінде өз жұмыс тобы арасындағы жаңалықтарды жіті қадағалап отырмаса – жасампаз көшбасшылықты дұрыс бағыттағы қозғалысты қолдап отыруға пайдалана алмаса, онда тіпті ең оңтайлы менеджмент те оны күйреуден құтқарып қала алмайды.

Ұтымды көшбасшылық жоқ жердегі тиімді менеджмент, бір адамның сөзімен айтқанда, «суға батып бара жатқан «Титаниктің» палубасындағы орын-

дықтарды реттеп қойғанға ұқсас тірлік». Көшбасшылықтағы сәтсіздіктің орнын ешқандай мықты менеджмент баса алмайды. Әйтсе де, біз басқару парадигмасының тұтқынына жиі түсетіндіктен, көшбасшылық оңай шаруа емес.

Сиэтлдегі жетекші кадрлардың он екі айлық даму бағдарламасының қорытынды сабағында менің қасыма мұнай компанияларының бірінің президенті келіп, былай деді: «Стивен, сіз сабақтың екінші айында көшбасшылық пен менеджменттің айырмашылығын айта бастаған кезде, мені компания президенті ретіндегі рөлім қатты толғандырды. Қарап тұрсам, мен ешқашан көшбасшылықпен шұғылданбаған екенмін. Менеджментке беріліп кетіппін. Күнделікті майда-шүйде шаруаға, бір мезеттік қиындықтарға белшемнен батып қалдым. Бір сөзбен айтқанда, мен менеджментке көңіл бөлуді доғардым: онымен басқалар айналыса алады. Мен шын мәнінде өз ұйымымның көшбасшысы болуға ниет еттім.

Бұл оңай болған жоқ. Ескі әдеттерімнен арылуға тура келді. Өйткені көзге көрініп тұратын және шешімі сол сәтте жағымды қайтарым болғанын сездіретін көптеген бас көтертпес шұғыл шаруалармен айналысуды қойдым.

Даму бағытын таңдау, корпоративтік мәдениетті қалыптастыру, проблемаларды терең талдау және жаңа мүмкіндіктерді іздеумен айналысудан рақаттандым деп айта алмаймын. Қызметкерлеріме де үйреншікті көп нәрседен бас тарту азап болды. Оларға менің ұдайы қолдауым жетіспеді. Бұрынғыша маған күнделікті мәселелерді шешу үшін көмек сұрап келуді қалайтын.

Бірақ мен алған бетімнен қайтпадым. Көшбасшы болуға міндетті екеніме толық көзім жетті. Солай істедім де. Бүгінгі таңда біздің компания мүлде басқаша. Біз айналамыздағы жағдайды көбірек ескеретін болдық. Кірісіміз екі есе, ал пайдамыз төрт есе өсті. Мен көшбасшы рөлін атқарып отырмын».

Сол секілді ата-аналар да басқарушылық парадигмасының тұтқынына тым жиі түсіп, отбасының мақсаты, даму бағыты мен оның мүшелерінің арасында жылы да шынайы қарым-қатынастың орнауына емес, ережелердің тиімділігі мен бұзылмауын бақылауға көбірек көңіл бөлетініне көзім жетті.

Жеке өмірімізде көшбасшылық қасиетке зәруміз. Құндылықтарымызды айқындап алмай тұрып, тиімділігімізді реттеуге, алдымызға мақсат қойып, оған жетіп те үлгереміз.

СЦЕНАРИЙДІ ҚАЙТА ЖАЗУ: ӨЗІҢНІҢ АЛҒАШҚЫ ТУЫНДЫГЕРІҢЕ АЙНАЛУ

Бұған дейін атап өткеніміздей, проактивтілік адамның сана-сезімі секілді бірегей қабілетіне сүйенеді. Адамның проактив қырын дамытатын және дербес көшбасшылыққа мүмкіндік беретін өзге екі қасиеті – қиял мен ар-ұждан.

Қиял бізге өзіміздегі жасырынып жатқан әлеуеттік мүмкіндіктер әлемін көруге жол ашады. Ал ар-ұждан әмбебап заңдар мен қағидаттарды, таңғаларлық таланттарымызды және ортақ істері үлесімізді, сондай-ақ осының бәрін

біз сүйене отырып, барынша тиімді дамытатын дербес ережелерді түсінуімізге көмектеседі. Сана-сезімге қиял мен ар-ұждан қосылып, өміріміздің төл сценарийін жазуға күш береді.

Біз әлдеқашан сырттан таңылған көптеген сценарий ортасында өмір сүріп жатқандықтан, өз сценарийімізді жазу процесін, іс жүзінде, «сценарийді қайта жазу» немесе «парадигмадан ауытқуы» – бұрыннан бар негізгі парадигманы өзгерту процесі деуге болады.

Тиімсіз сценарийлер мен ішіміздегі толымсыз немесе тиянақсыз парадигмаларды анықтағанда ғана біз өзімізді «қайта жазып шығуға» белсенді түрде кірісе аламыз. Менің ойымша, сценарийді қайта жазу процесінің барынша жарқын мысалы Египеттің бұрынғы президенті Ануар Садаттың өмірбаянынан табылады. Садаттың бойындағы Израильді жек көру сезімінің дәнегі бала кезден егілді. Ол ұлттық телеарнадан «Мен араб жерінің сынық сүйемін болсын басқыншылар басып алып жатқан кезде, бірде-бір израильдікке ешқашан қолымды бермеймін! Ешқашан, ешқашан, ешқашан!» деп сұхбат беруден тайынбайтын. Бүкіл ел аумағында үлкен топтар оған қосыла: «Ешқашан! Ешқашан! Ешқашан!» деп айғайлап ән салатын. Бұл сценарий бүкіл қуатты бір жер тоғыстырып, тұтас елдің ерік-жігерін жаныды.

Бұл араб халқының тереңде жатқан эмоциясын қоздыру арқылы тәуелсіз және ұлтшыл сипатқа ие болды. Бір жағынан, мұнысы албырттық еді. Садат оны білді. Мұндай сценарий қалыптасқан жағдайдың өзара тәуелділігі мен жарылу қаупі айрықша жоғары екенін ескермеді.

Міне, сол кезде Садат өзін «қайта жазды». Ол бұлай істеуді бозбала шағында-ақ король Фарукке қарсы қастандыққа қатысы болғаны үшін Каирдың №54 Орталық түрмесіндегі жеке камерада отырғанда үйренген. Ол жағдайдан абстрактіленіп, сырткөз ретінде қарау арқылы сценарийлерін сәтті не дұрыс құруға машықтанды. Ойларын еркіндікке жіберу, терең толғаныс арқылы ол жеке сценарийлерін жазуды, өзін жаңадан «көшіріп жазуды» үйренді.

Өз өмірбаянында Садат нақ сол түрмеде нағыз жетістік – өзімен қарым-қатынастағы жетістік екенін түсінгенін, өзі отырған камерасын қимай-қимай қалдырғанын мойындайды. Табыстың кілті дүниеге ие болуда емес, өзінді ұстай білуде, өзінді-өзің жеңе білуде жатыр екен.

Билікте Насер әкімшілігі отырған кезде, Садат өте қарапайым қызметте жүрді. Елдің бәріне оның рухы сынғандай болып көрінді. Бірақ олай емес еді. Бұл адамдар Садатқа өз сценарийін таңғысы келді. Олар оны түсінбеді. Садат болса, өзінің сын сағаты соғар сәтті асықпай күтті. Сол сәт туған кезде, Египет президенті болып сайланған Садат шынайы саяси ахуалға тап болды. Сөйтіп, ол Израильге қатысты көзқарасын өзгертіп, өз сценарийін қайта жазып шықты. Садат адамзат тарихындағы теңдесі жоқ бейбітшілік бастамасының біріне жол салып, Иерусалимдегі кнессетке барды. Кейін осы батыл қадамы Кэмп-Дэвид келісіміне алғышарт болды.

Ескі парадигма мен ахуалды бағамдау жолын өзгерту арқылы дара көшбасшылыққа ұмтылу үшін, Садат сана-сезімін, қиялы мен ар-ұжданына сүйене

білді. Ол өзінің ықпал ету шеңберінің орталығында әрекет етті. Парадигмасын өзгерткен сценарийді қайта жазу нәтижесінде ішкі бағдары, мінез-құлқы өзгеріп, әлдеқайда кең алаңдау шеңберіндегі миллиондаған өмірге ықпал етті.

Сана-сезіміміз толысқан сайын, көпшілігіміз өз бойымыздан тиімсіз сценарийлерді, өзімізге жараспайтын, біздің өмірлік құндылықтарымызбен қабыспайтын, әбден сіңісті болып кеткен жаман әдеттерді аңғарамыз. Екінші дағдыға сенсек, біз бұл сценарийлер бойынша өмір сүруге міндетті емеспіз. Біз өзіміздің қиялымыз бен жасампаздық күшімізді пайдалана отырып, құндылықтарымызға сәйкес келетін, осы құндылықтарға ерекше мағына беретін, тиімділігі жоғары жаңа сценарийлер жазу үшін жауаптымыз. Мысалы, мен өз балаларыммен қарым-қатынасымда өте реактивпін делік. Олар не істесе де, мен оны дұрыс деп есептемеймін. Әсірелеп айтқанда, тырысқағым ұстап қалады. Бірден кірпіше жиырылып, шайқасқа дайындала бастағанымды сеземін. Мен балаларыммен ұзақмерзімді қарым-қатынасты дамытуға, оларды түсінуге ұмтылып отырған жоқпын, керісінше, мезеттік мінез-құлқына мән беріп отырмын. Яки мен соғысты емес, дәл қазіргі болатын шайқасты жеңгім келеді.

Мен барлық арсеналымды – күшімнің басымдығы мен беделімді жұмсап, оларға ұрсып, қорқытып, жазалай бастаймын. Сөзсіз жеңемін. Қираған қарым-қатынастың үстінде тұрып, өзімді жеңімпаз сезінемін. Ал менің балаларым сырттай мойынсұнғанмен, іштей берілмеген күйі қалады. Олар кейін бұзық кейіпте білінетін сезімдерін басып ұстап отыр.

Бірақ жоғарыда мысалға келтіргендей, өз жаназамда балаларымның біреуі сөйлегісі келсе, мен оның есінде өмірі мәселені тез шешіп тастауды көздеген және артына тыртық қалдырған қысқа шайқастың емес, сүйіспеншілікке толы көпжылғы тәрбие мен тәлімнің жеңімпаз образында қалғанымды қалар едім. Оның жүрегінде менімен бірге өткізген, тағылымға толы сәттер жайында тәтті естеліктер сақталғанын қалар едім. Балам мені балалық, бозбалалық және тастық кезеңдерінің барлық қызығы мен қиындығын бөліскен сүйікті әкесі ретінде есте сақтағанын қалар едім. Ол маған өзін толғандырған мәселені, проблемасын айтқанда, қалай ынта қойып тыңдағанымды және көмектескенімді ұмытпаса екен деймін. Мінсіз болмағанымды, бірақ қолымнан келгеннің бәрін аянып қалмағанымды, оны менен артық ешкім сүймегінін білсе дер едім.

Осылай тіленуімнің себебі – мен балаларымды шексіз құрметтеймін. Оларды жақсы көремін, көмектескім келеді. Әке ретіндегі рөлімді жоғары бағалаймын.

Бірақ мен бұл құндылықтарды әрқашан есте ұстай бермеймін. «Маңызы жоқ істердің ішіндегі ең маңыздыларының» тұзағына түсіп қала беремін. Мен үшін маңызы үлкен дүниелер мезеттік істер, шұғыл шаруалар мен бояма, жасанды әрекеттердің кесірінен екінші кезекке ысырылып қала береді. Мен реактив адамға айнала бастаймын. Сөйтіп, балаларымның алдында өзімді ұстауым оларға деген шынайы сезіміммен ұштаспай қалады.

Сана-сезімі, қиялы мен ар-ұяты бар пенде ретінде терең құндылықтарымды саралай аламын. Өмір сценарийім құндылықтарыммен ылғи да үйлесе бермей-

тінін, менің өмірім өзім жасаған проактив жоспарымның өнімі емес, алғашқы туынды екенін, мен оған және өзге де адамдарға қарыздар екенімді түсінуге қабілеттімін. Бірақ өзімді өзгерте аламын. Естелікке емес, қиялға еріп өмір сүре аламын. Шектеу қойып отырған өткен шағыма алаңдамай, шексіз әлеуетіме бет бұра аламын. Мен өз-өзімнің алғашқы туындыгері бола аламын.

Түпкі мақсатты көз алдына елестете отырып бастау – өзіңнің ата-аналық рөліңе, өмірдегі басқа да рөлдеріңе өз құндылықтарың мен қозғалысыңның бағытын анық түсіне отырып кірісу деген сөз. Бұл алғашқы туындым үшін жауапты болу және мінез-құлқым мен ішкі бағдарларымның қалыптасуына әсер ететін парадигмаларым құндылықтарыма сәйкес келетіндей, қағидаларыммен үйлесетіндей етіп, өз-өзімді қайта жазып шығу қажет дегенді білдіреді.

Бұл сондай-ақ әр күнді өз құндылықтарыңды есте мықтап сақтай жүріп бастау керегін білдіреді. Сонда, тіпті ең бір қысылтаяң кезде де, осы құндылықтарға сүйене отырып, дұрыс шешім қабылдай аламын. Толымды тұлға ретінде әрекет ете аламын. Кімнің болсын эмоциясы мен жағдайына алаңдауға міндетті емеспін. Тек өзіме айдай анық құндылықтардың арқасында ғана проактив адам бола аламын.

ЖЕКЕ МИССИЯ ҚАҒИДАСЫ

Түпкі мақсатты елестете отырып бастаудың мен білетін әдістерінің ішіндегі ең тиімдісі – жеке миссия, немесе жеке философия, немесе кредо жасау. Бұл тәсіл сіздің қандай адам болғыңыз келетініне (мінез-құлық), не істейтініңізге (үлесіңіз бен жетістігіңіз) байланысты, сондай-ақ мінез-құлқыңыз бен әрекеттеріңізге негізделген құндылықтар мен принциптеріңізден бой көрсетеді.

Әр адам – қайталанбас тұлға, сондықтан жеке миссия қағидасы осы бірегейлікті түрі жағынан да, мазмұны жағынан да аңғартып тұрады.

Менің досым Ролф Керр өзінің өмірлік кәміл сенімін былай пайымдады:

«Бәрінен бұрын отбасылық өмірде табысқа жету; Жаратқаннан медет тілеп, соған лайық болу; ар-ұятыңмен ешқашан компромисс жасамау; жаныңдағы адамдарды ұмытып кетпеу; екі жақты да тыңдап болған соң, өз пайымыңды айту; өзгелердің ақыл-кеңесіне құлақ асу; жоқ адамдарға болысу; шынайы, сондай-ақ батыл болу; жыл сайын өз бойыңнан жаңа қабілетті дамытып отыру; ертеңгі күнді бүгін жоспарлап қою; күтіп отырғанда бос отырмау; өз бойыңдағы позитив ұстанымды қолдап отыру; әзіл-қалжыңды түсіне білу; жеке өміріңде және қызмет барысында тәртіп сақтау; қателесуден қорықпау, керісінше, сол қателіктерге жасампаз, сындарлы, түзелуге ықыласты реакцияның болмауынан қорқу; Қарамағымдағылардың табысқа жетуіне жағдай жасау; аз сөйлеп, көп тыңдау; келесі тапсырманы немесе қызметте өсуді ойламай, бар күшің мен қабілетіңді қазіргі міндетті мінсіз атқаруға жұмылдыру».

Отбасылық және кәсіпқойлық құндылықтар арасындағы тепе-теңдікке ұмтылған әйел өзінің жеке миссиясын басқаша түйіндейді:

«Мен отбасылық және қызметтік міндеттемелерімнің арасында теңгерімді сақтауға тырысамын, өйткені мен үшін екеуі де маңызды. Менің үйім өзім де, отбасым да, біздің достарымыз бен қонақтарымыз да қуаныш, бақыт, тыныштық пен жайлылық сезінетін құтты мекен болады.

Тазалық пен тәртіпті ұнатсам да, артық кетпеймін. Себебі үй адамға жайлы болуға тиіс. Мен біздің не ішерімізді, не оқып, нені көретінімізді, үйде не істейтінімізді таңдау кезінде ақылға жүгінемін. Әсіресе балаларымызды әрдайым жадырап жүруге, жақсы көруге, үйренуге, сондай-ақ еңбекке баулуға және өз талантын дамытуға үйреткім келеді. Мен біздің демократиялық қоғам сыйлаған бостандықты, құқықтар және жауапкершілікті жоғары бағалаймын. Өз пікірімді жеткізіп, даусым есепке алыну үшін саяси өмірден тыс қалмайтын мүдделі, белсенді азамат боламын. Өмірлік мақсат-мұратымды жүзеге асыру үшін ынтымақ білдіремін. Сыртқы ықпалға бағынбаймын, керісінше, жағдай мен ахуалға өзім ықпал етемін.

Мен өзімді әрқашан зардапты, зарарлы әдеттерден аулақ ұстауға ұмтыламын. Бойымдағы ескі белгілер мен шектеулерден азат ететін және мүмкіндігімді кеңейтетін дағдыларды дамытамын. Менің ақшам маған билік жүргізбейді, ол маған қызмет ететін болады. Мен қаржылық тәуелсіздікке жетуге ұмтыламын. Қалауымды өзімнің мұқтаж-дығым мен мүмкіндігіме сәйкестендіремін. Мен үй немесе автомобиль сатып алуға арналған ұзақмерзімді қарыздан басқа кредитке жоламауға тырысамын. Тапқанымнан аз жұмсаймын және табысымның бір бөлігін инвестиция ретінде құямын немесе жинаймын. Оның үстіне ақшам мен қабілет-қарымымды көмек беру және қайырымдылық жасау арқылы өзге адамдардың өмірін жарқын етуге арнаймын».

Сіз жеке миссия қағидаңызды «жеке конституциям» деп атауыңызға болады. Сіздің конституцияңыз да екі жүз жылдан аса уақытта небары жиырма алты рет өзгеріс енгізілген, оның оншақтысы құқық туралы билдің бастапқы мәтінінде бұрыннан болған Америка Құрама Штаттарының конституциясы секілді тұрақты болуға тиіс.

Америка Құрама Штаттарының Конституциясы елдегі әр заң соған қарап тексерілетін эталон саналады. Бұл – отанына адал болуға ант берген кезде, ел президенті қорғауға және қолдауға серт ететін құжат. Бұл – соған сай болғанда ғана АҚШ азаматы дейтін атқа лайық болудың айнымас өлшемі. Бұл – халықтың азамат соғысы, Вьетнам мен Уотергейт секілді қиын-қыстау замандарды аман өткеруге күш берген негіз бен тірек. Бұл жазылған стандарт – шешуші өлшем. Қалғанының бәрі соған қарап бағаланады.

Бұл конституция бүгінге дейін өмір сүріп және маңызды міндеттерін атқарып келеді. Себебі ол Тәуелсіздік декларациясындағы бұлжымас қағидаттар мен даусыз ақиқаттарға негізделген. Ол қағидаттар конституцияға да, уақытқа да, қоғамдағы ылаңға да, өзгерістерге де ірге бермейтін күш дарытады. «Біздің қауіпсіздігіміздің кепілі қағазға жазулы конституцияның иелігінде», — деген екен Томас Джефферсон.

Бұлжымас принциптерге негізделген жеке миссия қағидасы да адам үшін сондай стандартқа, жеке адамның конституциясына айналады. Эмоция мен түрлі жағдайдың жетегінде қабылдайтын, өмірімізге әсер ететін басты, сондай-ақ күнделікті шешімдерімізге негіз болады. Олар адамдарға, уақытқа, өзгерістер мен күйзелістерге төтеп беретін күш дарытады.

Адамның ішкі өзегі өзгерістерге ірге бермейтіндей мықты болмаса, құбылмалы өмірдің қиыр-шиырында адасып қалады. Өзгеруге бейімділіктің кепілі мен кіммін, құндылығым қайсы дейтін өзіміз туралы түсініктің болуында. Жеке миссия қағидасына сүйеніп, біз ұдайы өзгерістер жағдайында өмір сүре аламыз. Бізге қате түсінік пен соқыр сенім ықпал ете алмайды. Шын өмірге бейімделу үшін, бізге бәрін бүге-шігесіне дейін ойластырып, бір қорытындыға келудің қажеті жоқ.

Бізді қоршаған орта да үдемелі өзгеріс үстінде. Өзгерістер тасқыны өмірдің басқару штурвалын қолына ала алмайтын жандарды жолшыбай жайпап, құлатып кетіп жатыр. Мұндай адамдар реактив тұлғаға айналады. Сөйтіп, ешнәрсе бола қоймас деген жалған үмітпен жағдайдың ырқына жығылады.

Бірақ бұл бәрі осылай болады деген сөз емес. Нацистер лагерінде Виктор Франкл проактивтілік принципінің мәнісін түсінді. Өмірдің мақсаты мен мәні болмаса, бәрі бекер екенін ұғынды. Өзі кейін дамытып, дәріс оқыған логотерапия философиясына сенсек, психикалық және жүйке ауруларының көпшілігі тіршіліктің бастығы мен мағынасыздығын түпсана арқылы сезінуден шыққан симптомдары көрінеді. Логотерапия адамға өмірлік миссиясын, өмірдегі бірегей орнын табуға көмектесу арқылы осы бос қуысты толтырады.

Өз миссияңызды ұғынған сәттен сіз проактив болуға негіз табасыз. Яки өміріңізді бағыттап отыратын құндылықтар мен түсінік бар. Осы негізгі бағытқа қарай, сіз алдыңызға ұзақ және қысқамерзімді мақсаттар қоясыз. Сіздің бұлжымас принциптеріңізге құрылған төл конституцияңыз бар. Уақытыңызды, қабілет-қарымыңыз бен күш-қуатыңызды мейлінше тиімді пайдалану үшін әр шешіміңізді осы ережеге салып, салмақтап отырасыз.

ӨМІРІҢІЗДІҢ ДІҢГЕГІ

Жеке миссия қағидасын құруды, ең алдымен, біздің басты парадигмаларымыз — қоршаған әлемді солар арқылы көретін призмаларымыз — шоғырланған ықпал ету шеңберіміздің діңгегінен бастауға тиіспіз.

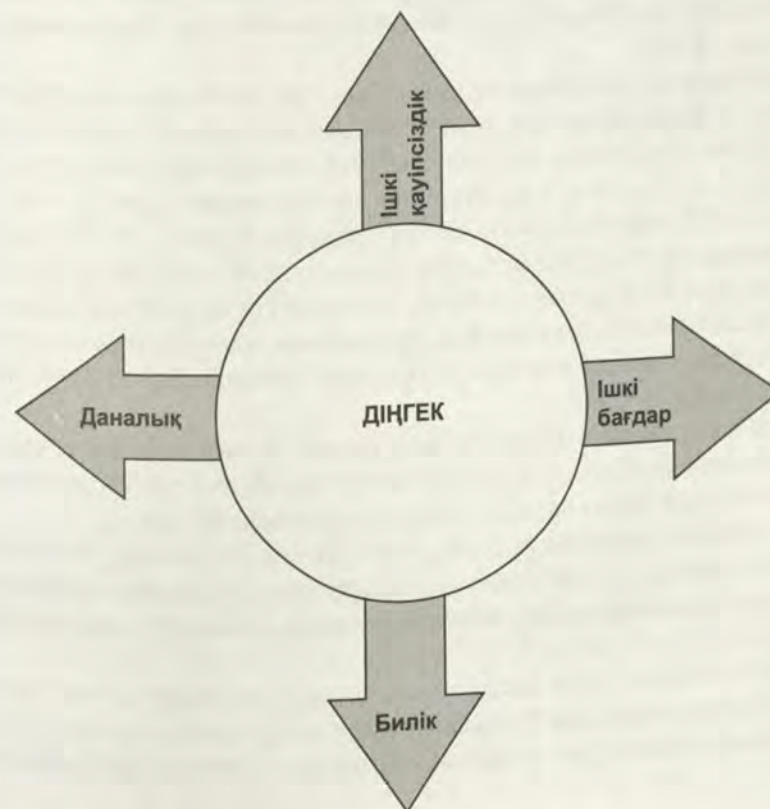
Нақ осы жерде біз өз түсінігімізбен және құндылықтарымызбен жанасамыз. Нақ осында біз сана-сезіміміздің арқасында карталарымызды салыстыра қа-

рап, олардың территорияларды дұрыс сипаттайтынына, ал парадигмаларымыз бұлжымас принциптерге негізделгеніне және шындықпен ұштасатынына көз жеткіземіз. Нақ осы жерде ар-ұзданымыз біздің бірегей қабілетіміз бен күшімізді жұмсайтын саланы анықтауға көмектесетін компас ретінде қызмет етеді. Нақ осы жерде біз бастамаларымызға тиянақтылық пен бағыт беретін, жеке конституциямызды мазмұнға толтыратын түпкі мақсатымызды елестету үшін қиялымызды іске қосамыз. Нақ осы жерде күш жұмылдыру арқасында жоғары нәтижеге жетеміз. Ықпал ету шеңберінің ең ортасында әрекет ете отырып, оның аясын кеңейтеміз. Бұл — өміріміздің кез келген қырының тиімділігіне айтарлықтай әсер ететін жоғары деңгейдегі жұмыс.

Өміріміздің діңгегінде тұрғанның бәрі біздің *ішкі қауіпсіздігіміз, ішкі бағдарымыз, даналығымыз* бен *дара билігіміздің* қайнар көзі іспеттес.

Ішкі қауіпсіздік өз қадір-қасиетінді, тұлғалық даралығынды, эмоциялық тұрақтылығынды, мықты және осал тұстарынды сезінуден байланысты.

Ішкі бағдар — ішкі бағыт көрсеткішінің болуы. Бұл — компасыңызбен және картаңызбен салыстырыла тексерілген, сізге сыртта не болып жатқанын түсіндіретін көзқарас жүйесі. Бұл шешім қабылдау процесін және сіздің әрекеттеріңізді ұдайы басқарып отыратын стандарттар, принциптер немесе жазылмаған критерийлер.



Діңгек – отбасы. Тағы бір кең таралған діңгектің бірі – отбасы. Оның да өміріңізге арқау болуы табиғи тұрғыдан қисынды. Отбасы сіздің бар күш-жігеріңізді сарқа жұмсап, қомақты инвестиция құятын, өміріңіздің мәнін тауып, терең сезімдеріңіз бен сүйіспеншілігіңізді, өзара түсіністігіңізді көрсетуге мол мүмкіндік беретін орта іспеттес. Бірақ отбасын өміріміздің діңгегі ретінде қарау, қанша жерден тосын естілсе де, отбасы бақытының іргесін шайқалтады.

Отбасын діңгек деп білетін жандар ішкі қауіпсіздігі мен жеке басының мәнін тек отбасылық дәстүр, отбасылық мәдениет немесе отбасының абырой-беделі арқылы сезінеді. Ал дәстүр мен мәдениетте немесе екеуінде бірдей әлдебір оқиға не өзгеріс бола қалса, отбасының абырой-беделіне қатты нұқсан келеді.

Отбасын асыраудың күнделікті күйбеңінен қолы тимейтін ата-ананың бала қамын ойлап, оларды тәрбиелеуге қажет эмоциялық энергиясы мен еркіндігі болмайды. Ата-ана ішкі қауіпсіздігін отбасы арқылы сезінсе, балалар алдындағы беделі олардың тәрбиесі мен дамуына қосатын ұзақмерзімді үлесінен басымы түсуі мүмкін. Әйтпесе, ата-ана балаларының жүріс-тұрысы дұрыс, мінсіз болуын қатты қадағалап кетеді. Бала «дұрыс» жүріс-тұрыстан сәл ауытқыса, ата-ананың ішкі қауіпсіздік сезімі бұзылады. Олар балаларын тәрбиелеу мен дамытудың ұзақмерзімдік мақсатын ұмытып кетіп, болмашы нәрсеге күйінеді. Эмоцияға беріліп, тікелей стимулға бірден жауап беруге көшеді. Өзін-өзі ұстай алмай, балаға жекіп тастауы мүмкін. Кейде тым артық кетіп, өзінің көңіл-күйі болмай тұрғанына баласын жазғыруы мүмкін. Ондай ата-ананың баласына деген сүйіспеншілігі «шартты», сондықтан баласы эмоцияға тәуелді немесе контрәуелді, бірақ бағынбауға бейім болып өседі.

Діңгек – ақша. Өмірдегі тағы да бір қисынды әрі өте кең тараған діңгек – «ақша табу». Экономикалық қауіпсіздік сізге өмірдің барлық саласында еркін әрекет етуге мүмкіндік береді. Күнкөріс пен экономикалық қауіпсіздік адамның қажеттіліктер иерархиясында немесе континиумында әрдайым бірінші орында. Осы қажеттіліктер сәл де болса өтелмейінше, басқа қажеттіліктер кейінге қала береді.

Қаржылық қиындықты бәріміздің бастан кешіргеніміз анық. Сыртқы ортадағы көптеген фактор біздің материалдық жағдайымызға ықпал етуі мүмкін. Бұл факторлардың салдары ауыр болатыны соншалық – кейде біз ондай жағдай мүмкін екенін әрдайым ұғына бермейміз. Ал басымызға сондай күн туа қалса, тым ауыр қабылдаймыз.

«Ақша табу» кейде ізгі мақсатты көздейді. Мысалы, отбасын асырау. Бұл, шын мәнінде, өте маңызды. Әйтсе де ақшаға «өмірімнің діңгегі» деп қараудың – ақша табудың соңына түсіп кетудің салдары, түптеп келгенде, зиянды болуы мүмкін.

Өмірді қамтамасыз етуші факторларға қайта оралайықшы: *ішкі қауіпсіздік, ішкі бағдар, даналық пен билік.* Мәселен, менің ішкі қауіпсіздік сезімім жұмысыма немесе табысыма, тіпті қолымдағы қаржыға байланысты делік. Бұл экономикалық реалийлер көптеген факторға тәуелді. Сондықтан оларға әлдеқан-

дай әсер ететін жағдай болса, бірден күйгелектене, мазасыздана бастаймын. Менің өз-өзімді бағалауым қолымдағы капиталға байланысты, сондықтан оған төнген қауіп ұрымтал жерімді дәл табады. Дегенмен даналық пен ішкі бағдарды ақша да, жұмыс та бере алмайды. Олар тек белгілі бір деңгейде ғана билігіміз бен ішкі қауіпсіздігімізді күшейтеді. Өзіңіздің не жақыныңыздың басынан өткен дағдарыс «Діңгек – ақша» нұсқасының аясы тар екеніне көз жеткізуге жетіп жатыр.

Ақша табудың соңына түскен жандар қаржылық қажеттілік бірінші кезекте екенін ешкім жоққа шығара қоймас деп жаңсақ ойлайды. Сол себепті өмірде отбасы және басқа да маңызды дүниелер бар екенін ұмытып кетеді.

Бір танысым балаларымен циркке бармақшы болып жатқан. Телефон шырылдап, тұтқаның ар жағындағы адам жұмысқа келуін өтінді. Ол бармай қойды. «Барғаның дұрыс болар ма еді» деген әйеліне: «Жұмыс ешқайда қашпайды, ал балалық шақ өтіп кетеді», – деп жауап берді. Болмашы ғана көрініс. Бірақ бұл өмірде не маңызды екенін таңдай білудің үлгісі ретінде балаларының жанында ғана емес, шынайы әкелік сүйіспеншіліктің нышаны ретінде жүрегінде де өмір бойы сақталатынына күмән жоқ.

Діңгек – жұмыс. Жұмысқа берілген жандар денсаулығына, достыққа және өмірінің басқа да аса маңызды қырларына зардабы тиетінін ойламай, танның атысы, күннің батысы тырбындай береді. Олар өзін, ең алдымен, кәсібімен байланыстырады: «мен дәрігермін», «мен жазушымын», «мен әртіспін».

Олардың өзіндік танымы мен өзін-өзі бағалауы жұмыспен тығыз байланыста болғандықтан, жұмысына кедергі келтіретіннің бәрі ішкі қауіпсіздігіне теріс әсер етеді. Олардың ішкі бағдары жұмысына қойылар талаптар арқылы айқындалған. Ақыл-парасаты мен билігі тек қызметіне қатысты шектеулі салаларда ғана көрініп, өмірдің басқа бағыттарында икемсіз болады.

Діңгек – иелік ету. Көп адам үшін бір нәрсеге, мысалы, сәнді киім, үй, машина, яхта, асыл тастар секілді материалдық дүниелермен қатар, атақ-даңқ, табыс немесе қоғамда беделге ие болу жетекші күшке айналады. Мұндай діңгектің сенімсіз екені көбімізге өз тәжірибемізден мәлім. Өйткені көптеген фактордың ықпалына түскіш болғандықтан, ондай игіліктен тез айырылып қалуымыз мүмкін.

Ішкі қауіпсіздік сезімім беделіме немесе менің иелігімдегі заттармен байланысты болса, бүкіл өмірім ұдайы «байлығымды тонатып, әлде жоғалтып аламын ба?» немесе «олардың құны төмендеп кетпес пе екен?» деген қорқыныш-үреймен өтеді. Жанымда менен байлығы, даңқы артық немесе әлеуметтік статусы жоғары адам отырса, іштей қорланамын. Ол бұл жағынан маған қарағанда кемшіндеу көрінсе, өзімнің артықшылығымды малданып, кеудем көтеріледі. Өз-өзімді бағалауым үнемі құбылмалы. Жағдайымның тұрақтылығын, орнықтылығын сезінуден қаламын. Жаным жай таппай, қоғамдағы абырой-беделімді, мүлкімді қорғауға, мейлінше қауіпсіз етуге тырысамын. Акция

бағамының құлдырауына байланысты байлығынан айырылғандардың немесе саяси өзгерістер нәтижесінде қоғамдағы беделі күрт төмендегендердің өз-өзіне қол салғаны жайында талай естіген шығарсыз.

Діңгек – жан рақаты. Иемденуге жақын тағы бір діңгек – бұл көңіл көтеру немесе рахат сезімге бөлену. Біз көңіл көтеру мен рахатқа бөленудің сан алуан түрі еліктіретін әлемде өмір сүреміз. Адамдардың мұндай ұмтылысына әдетте телевидение мен кино себеп. Онда жеңіл-желпі және өз рахаты үшін өмір сүретін адамдардың айналысатын ісі мен иеленетін дүниесін көрсететін көріністермен еліктіреді. Дегенмен мұндай жылтырақ өмірді бүге-шігесіне дейін көрсеткенімен, оның табиғи салдарын – адамның ішкі дүниесіне, оның өзге адамдармен арақатынасына және өнімділігіне тигізетін әсерін сирек байқаймыз.

Орынды мөлшердегі ойын-сауық адамның тәні мен жанын демалдырып, отбасылық және өзге адамдармен қарым-қатынасын жақсартуға оң әсер етеді. Бірақ уақытты тек сауық-сайранмен өткізуден адам терең, ұзаққа созылатын жан рахатына бөленіп, өмірдің баяндылығын сезіне алмай қалады.

Жан рахатын жақсы көретін адам тез тойынып, үсті-үстіне жаңа сезімдерді кешірсе екен дейді. Келесісі бұдан да зор, жақсырақ, көбірек әсерге бөлеп, ләззат сыйлауға тиіс. Адам осыдан нарциссизмге ұрынады. Сөйтіп, өмірді қазір және дәл осы жерде көріп, дәмін татып қалуға тиіс ләззаттану призмасы арқылы қабылдай бастайды. Таусылмайтын мереке, кино мен теледидарға, видеоойындарға құмарлық – мұның бәрі адамды ауырдың астымен, жеңілдің үстімен жүруге үйретеді, уақытын өлтіріп, өмірін құр босқа өткізеді. Мұндайда адамның жасампаздық қабілеті оянбаған, таланты толық ашылмаған күйі қалады. Жаны мен санасы ұйқыға кетіп, қуыс кеудеге айналады. Ал ішкі қауіпсіздік, ішкі бағдар, ақыл мен билік қайда қалады? Дамудың ең төменгі сатысына сырғып, қас-қағым сәттерге рахаттанудан әрі аса алмай қалады.

Малколм Мэггеридж «XX ғасырдың куәліктері» (Malcolm Muggeridge. A Twentieth-Century Testimony) еңбегінде былай деп жазыпты:

«Өткен өміріме бұрылып қарасам – менің кейде осындай әдетім бар – бір кезде маңызды, тартымды болып көрінген дүниенің қазір түк мәнсіз, ерсі екеніне қатты таңғаламын. Мысалы, атақ-даңқ, ақшаны күреп табу, әйелдерді азғыру, Ібіліс сияқты әлемді шарлап саяхаттау, даңғойлық жәрмеңкесі ұсынғаннан бәрін талғамай қылғыта беру сияқты рахат өмірдің көріністері... Қазіргі күн тұрғысынан қарағанда, осылайша өз-өзіңнің көңіліңді табуға ұмтылыстың бәрі сабынның көбігі немесе Паскаль айтқандай, «жерді жалау» сияқты көрінеді».

Діңгек – дос/қас. Өміріне достарын арқау ету, негізінен, жастарға тән (дегенмен тек оларға ғана емес). Жастық шақта өз тұрғыластарынан шет қалмау, олардың ортасында өз адамындай сезіну өте-мөте маңызды. Бірақ бұл өзгерлердің көңіл күйі, сезімі, қарым-қатынасы және жүріс-тұрысының өзгеруіне

тәуелділік туғызады. Мұндай қисайған, әрдайым құбылып тұратын әлеуметтік айна өмірді қамтамасыз ететін төрт фактордың қайнар көзіне айналады.

Діңгек жалғыз досың ғана болуы мүмкін. Мұндай қарым-қатынас некеге ұқсайды. Бір адамға деген эмоциялық тәуелділік күшейіп, «сүйіспеншілік – жек көру» спиралы ширыққан сайын, жағымсыз сәттер жиілейді.

Ал орталыққа жауды орналастырса не болмақ? Бұл көп адамның ойына кіріп те шықпаған шығар. Бәлкім, ешкім саналы түрде істемес. Әйтсе де жан-жалдасқан жандар бір-бірімен араласуға мәжбүр болғанда, қарсы тараптың кемшілігін тергіштеу, міншіл болу – жиі көрінетін ерсі қылық.

Адам әділетсіздік көрдім деп ойласа, ал жәбірлеуші ол үшін әлеуметтік немесе эмоциялық тұрғыдан маңызды тұлға болса, онда әділетсіздікке оңай жұтылып кетеді: жәбірлеушінің өмірінің орталығына айналдырады. Мұндай кезде өз өмірін проактив басқарудың орнына, жауына шүйліккен адам ойындағы қарсыласының қылығына контртәуелді түрде жауап қатумен болады.

Университетте дәріс оқитын досым әкімшіліктің бір өкілімен тіл табыса алмай, оның ұнамсыз мінезіне бола жынданып кете жаздады. Досым әлгі адам туралы ойлай берді. Бұл кесірлі ой досымның миын меңдеп алғаны сондай – оның қыр соңынан қалмауға айналып, ақырында, отбасы мүшелерімен, шіркеудегі және жұмыстағы әріптестерімен арақатынасына сызат түсірді. Жеке-жеке келгенде, ол университеттен кетіп, басқа жерден орын таппасам болмас деген ойға бекіді.

– Әлгі адам болмағанда, институтта қалар ма едің? – деп сұрадым мен одан.

– Ия, – деп жауап берді. – Ол осында жүргенде, мен жұмыс істей алмаймын. Ол маған теріс әсер етеді. Кетпесем болмайды.

– Неге сен оны өміріңнің діңгегіне айналдырып алдың?

Досымды бұл сұрақ есенгіретіп тастады. Ол менің сөзімді теріске шығаруға тырысты. Әйтсе де мен бөтен біреудің кесірінен, оның зарарлы әрекеттерінен досымның жақын адамдарымен қатынасын бұзуға, сенімін шайқалтуға, өмірінің картасын бұрмалауға жол беріп қойғанына оның көзін жеткіздім. Бірақ со-

Ақыр соңында, досым әлгі адамның әсері болғанын мойындады. Өзін кінәлі санаудан ған жол берген өзі екенін жоққа шығарудан тайынбады. Өзін кінәлі санаудан бас тартып, осы жағымсыз жағдайға жауапкершілікті әкімшілік қызметкеріне аудары берді. Дегенмен екеуара әңгіме барысында ол бірте-бірте райынан қайытып, болған жайтқа тек өзі кінәлі екенін, өзі жауапсыздық танытып, ситуацияны игере алмай қалғанын ақыры мойындады.

Ажырасқандардың көбі осыған ұқсас жағдайға тап болады. Олар ұзақ уақыт бұрынғы жарына өкпе-ренішін баса алмай, өздерін ақтауды жалғастыра береді. Өзінің таққан кінәраты дұрыс екенін ақтау үшін бұрынғы жұбының кемшіліктерін қажетсінетіндіктен, олар психологиялық тұрғыдан теріс мағынада әліерлі-зайыпты күйде қалып қояды.

Үйдің үлкені болып өскен көп адам өмір-бақи ата-анасына деген жасырын не ашық жек көрінішінен арыла алмай жүреді. Олар ата-анасын өткен шақта өкпелеткені үшін, маған немқұрайлы болдың немесе кіші балаларыңды менен артық көрдің деп кінәлайды. Осы жек көру сезімін ересек өмірінің дінгегіне айналдырып қойып, соған сәйкес реакциялық сценарий бойынша өмір сүреді.

Досын немесе қасын өмірінің дінгегіне айналдырған адамдар ішкі қауіпсіздік сезімінен айырылады. Оның өзін-өзі бағалауы тұрақсыз және басқа адамдардың көңіл күйі мен мінез-құлқына тәуелді. Ішкі бағдары айналадағы адамдардың болжамды реакциясына сүйенеді. Ал ақыл-парасаты әлеуметтік парадигманың призмасымен және паранойялық күйде дұшпанына шырғалануымен шектелген. Мұндай адам биліктен жүрдай. Оны басқа адамдар басқарады.

Діңгек – шіркеу. Шіркеуге барып тұру мен рухани бай тұлға болу – екеуі бір нәрсе емес екеніне діндар адамдардың бәрі дерлік келіседі. Оған әбден көзім жеткен. Кейбір адам шіркеудің діни жоралары мен рәсімдеріне қатты беріліп кететіні соншалық – күнделікті адами қажеттіліктерден алшақтап, мінез-құлқы біртіндеп өздері уағыздайтын өсиетке қайшы жаққа өзгереді. Дегенмен шіркеуге бармайтын немесе сирек баратын, бірақ позициясы мен мінез-құлқынан өмір өзегінде яһуди-христиандық әдебінің шынайы, іргелі принциптері көрініп тұратын жандар да бар.

Өмір бойы шіркеу ұйымдастырған қоғамдық топтардың жұмысына қызу араласа жүріп, шіркеуге бару әрдайым шіркеу уағыздайтын қағидаттарға сай болу емес екенін білдім. Шіркеуде белсенді болсаңыз да, Қасиетті кітапта жазылғанмен амал жасауға, жүріп-тұруға құлықсыз болуыңыз мүмкін. Шіркеуді өмірінің орталығына айналдырған жандар имиджге әсіре мән беріп, сырткөзге солай көрінгісі келуі мүмкін. Мұндай көзбояушылық ішкі қауіпсіздікті әлсіретіп, өзінді құрметтеу сезімінді төмендетеді. Ал ішкі бағдарды «қоғамдық ар-ұят» анықтайды. Шіркеуге тым үйірсек адам басқаларды белсенді, енжар, ықтиярлы (либерал), қатып қалған (ортодокс) кертарпа (консерватив) деген тәрізді типтерге бөліп, сыртынан тон пішуге құмар.

Шіркеу – түпнегізінде саясат, бағдарлама мен тәжірибеге негізделген, нақты адамдар құратын формалдық ұйым. Сондықтан ол адамға қандай да бір орнықты ішкі қауіпсіздік пен жеке бас құндылықтарын сезіндіре алмайды. Оны шіркеу уағыздайтын принциптер беруі мүмкін, бірақ шіркеудің өзі ұйым ретінде бұған қауқарсыз.

Шіркеу адамға тұрақты ішкі бағдар сезімін де сыйлай алмайды. Шіркеуге берілген адамдар әдетте оқшауланып өмір сүреді. Олардың жексенбі күнгі әрекеті, ойы мен сезімі басқа күндеріне мүлдем ұқсамайды. Дәл бұлай екіге жарылу ішкі қауіпсіздікке одан сайын жағымсыз әсер етеді. Адамның өзін-өзі ақтауы, ал басқаны айыптауы күшейеді.

Шіркеуді мақсатқа жеткізетін құрал емес, түпкі мақсат деп білу адамның ақыл-парасаты мен тепе-теңдік сезіміне нұқсан келтіреді. Шіркеу адамға ішкі күштің қайнар көзін көрсетуге ұмтылғанымен, өзін сондай күшпін деп ешқа-

шан жариялаған емес. Ол тек өзін Құдайдың құдіретін адам табиғатымен байланыстырушы «дәнекер» ретінде ғана көреді.

Діңгек – өзім. Қазіргі заманда ең көп таралған орталық – бұл адамдардың өз-өзіне қатты мән беруі. Көп адамдардың бойындағы құндылықтарды белден басатын эгоизм – осының нақ көрінісі. Дегенмен тұлға ретінде даму мен қабілет-қарымын жүзеге асырудың кең тараған әдістеріне үңілсек, астарында өз қамынды ойлау идеясы жатқанын жиі аңғарамыз.

Адамның «меніне» дейін тарылған дінгекте ішкі қауіпсіздікке, ішкі бағдарға, ақыл мен билікке орын аз. Мұндай орталық Өлі теңіз секілді. Бәрін жұтып алады, бірақ ештеңе бермейді. Нәтижесінде тоқырау пайда болады.

Екінші жағынан, адам өзгелерге көбірек қызмет ету, өнімді жұмыс істеу, көбірек үлес қосу үшін өзін-өзі дамытуға ұмтылса, өмірді қамтамасыз етуші төрт фактордың тиімді дамуына негіз болар еді.

Қорыта айтқанда, ең кең тараған дінгектер – осылар. Адамның өмір сүруге икемі осы дінгектердің қайсына арқа сүйейтініне байланысты. Өзіндікінен гөрі бөтен адамның өмір дінгегін анықтау әлдеқайда жеңіл. Ақшаны бәрінен жоғары қоятын адам типі баршаңызға белгілі шығар. Өзгелермен жағымсыз қарым-қатынас кезінде өз позициясында тұрып алуға бар күшін салатын қырсық адамдар да таныс шығар. Мұқият назар салсаңыз, адамның мінез-құлқынан оның дінгегі не екенін оңай ажырата аласыз.

ДІНГЕКТІ АНЫҚТАУ

Ал сізде қалай? Өміріңіздің дінгегі не?

Дінгекті анықтаудың ең төте әдісі – өміріңізді қамтамасыз етуші факторларға үңіле қарау. Төменде көрсетілген сипаттамалардың біреуі немесе бірнешеуі сәйкес келсе, жеке бас тиімділігіңізді шектейтін дінгек қандай екенін біле аласыз.

Әдетте адамның орталығы әртүрлі орталықтардың қосындысынан қалыптасады. Өйткені адам өміріне әсер етуші факторлар көп. Ішкі және сыртқы жағдайдың құбылуына қарай әр кезде түрлі орталықтардың белсенділігі артып, өзіне қатысты қажеттіліктерді әбден қанағаттандырмайынша, жетекші күшке айналуы мүмкін.

Бір дінгектен екінші дінгекке ауысу «Америка сырғанағымен» заулауды еске салады. Біресе жоғарылайсыз, біресе төмен құлдырайсыз. Басқаша айтқанда, тұрақты ішкі бағдарыңыз, орнықты сана болуы мүмкін емес. Билікті еш нәрсенен сүйемелдей алмайсыз. Өз қадір-қасиетіңіз бен тұлғаңыздың толымдылығын сезінуден қаласыз.

Ішкі қауіпсіздігіңіз бен бағдарыңызды, даналығыңыз бен билігіңізді жоғарғы деңгейде ұстап, сіздің проактивтік ұстанымыңызды қалыптастыратын әрі өміріңіздің барлық қырын ұштастыратын бірегей нақты орталықтың болғаны, әлбетте, дұрыс.

ПРИНЦИПТЕРГЕ НЕГІЗДЕЛГЕН ДІҢГЕК

Бұлжымас принциптерді өміріміздің діңгегіне айналдыра отырып, біз өмірді қамтамасыз етуші факторлардың дамуына берік негіз қалаймыз. Адамдарға немесе құбылысқа негізделген, жиі құбылуға бейім орталықтарға қарағанда, бұлжымас қағидаттардың өзгермейтінін, оларға қорықпай арқа сүйеуге болатынын ұғынғанда, ішкі қауіпсіздігіміз нығаяды.

Принциптер ештеңеге селт етпейді. Әсірелеп айтсақ, олар ашуланбайды, аяқ астынан бізге басқаша қарамайды. Ажыраспайды, ең жақын досыңызбен үйімізден қашып кетпейді. Бізді қолға түсіру үшін жанталаспайды. Бізге тез шешімдер мен асығыс қорытындыларын ұсынбайды. Басқа адамдардың мінезінен, жағдаяттардан тәуелсіз, қыңырлықтардан ада. Принциптер өлмейді. Келесі күні үшті-күйлі жоғалмайды. Отқа жанбайды, зілзаладан опат болмайды, оларды ұрлап әкету мүмкін емес.

Принциптер – терең, іргелі, классикалық ақиқат, жалпыға ортақ өлшемдер. Олар асқан дәлдікпен, сұлулықпен, күшпен және бірізділікпен өмір матасына өрілген жіп сияқты.

Біз тіпті принциптерді елемейтін жандардың ортасына тап болсақ та, принциптер әлгі адамдар мен жағдайдан зор екенін, олардың алаугер рухына адамзаттың мыңдаған жылдық тарихы куә екенін білгендіктен, өзімізді қауіпсіз сезінеміз. Өміріміз бен тәжірибемізден бұл бұлжымас принциптердің шындығын растаудың өзі біздің ішкі қауіпсіздігімізге демеу болады.

Әрине, біз көріпкел емеспіз. Ішкі әлеміміз бен айналадағы әлемнің мәніне терең бойлай алмағандықтан, біздің принциптер туралы біліміміз бен түсінігіміз шектеулі. Бұған бұлжымас принциптермен қабыспайтын философия мен теорияның біржақты ағым процесінің де ықпалы бар. Бұл идеялар кең тарауы мүмкін, алайда алдындағылары тәрізді жалған ұғымға негізделгендіктен, ұзаққа бармайды.

Шектеулі екеніміз рас. Бірақ тынысымызды тарылтқан осы тар шеңберді жылжыта аламыз. Даму принциптерін ұғынған сайын, айнимас принциптерді сеніммен іздейміз. Білім көкжиегіміз кеңейген сайын, дүниетаным линзаларымыздың фокусын бұрынғыдан жақсы дәлдікпен орната аламыз. Принциптер өзгермейді; тек біздің сол принциптер туралы түсінігіміз өзгереді.

Діңгегі принциптермен біте қайнасқан өмірдің шынайы сипатын нақты карталар мен «не бар, не болды, не болмақ» деген сауалдар төңірегіндегі сергек танымнан бастау алатын ақыл мен ішкі бағдар көрсетеді. Дәл карталар жетер жерімізді әрі оған баратын дұрыс жолды табуға жөн сілтейді. Нақты карталар қолымызда болса, дұрыс мәліметке сүйеніп, іске асуы нәтижелі әрі пайдалы шешімдер қабылдаймыз.

Принциптер өмір орталығына шоғырланғанда пайда болатын *жеке билік* – бұл сыртқы әсер мен жағдайларға, сондай-ақ өзге адамдардың мінез-құлқы мен әрекетіне шырмалмаған, сана-сезімі сергек, көзі ашық, проактив адамның қуаты.

Діңгек	Ішкі қауіпсіздік	Ішкі бағдар	Даналық	Билік
Жұбайыңыз	- Қауіпсіздік сезіміңіз жұбайыңыз сізге қалай қарайтынына байланысты. - Жұбайыңыздың көңіл күйі мен сезіміне тым әсерленіпсіз. - Жұбайыңызбен келіспеушілік пен түңілуге алып келеді. - Екеуіңіздің ортаның түсетін-нін бәрі қауіп ретінде қаралады.	- Сіздің ішкі бағдарыңыз өз қалауыңыз бен қажеттілігіңізге, сонымен қатар жұбайыңыздың қалауы мен қажеттілігіне қарай анықталады. - Сіз қабылдайтын шешімдердің критерийлері жұбайлық өміріңіз бен жолдасыңыз үшін негізгі дұрыс деп тапқаныңызға, сондай-ақ өмірлік серігіңіздің көзқарасы мен ықыласына қарай анықталады.	Ой-өрісіңіз жұбайыңыз бен некеңізге оң не теріс әсер етуші факторлармен шектеледі.	Әрекет ету мүмкіндігіңіз өзіңіз бен жұбайыңыздың осалдығы шектейді.
Отбасы	- Ішкі қауіпсіздігіңіз. - Отбасы мүшелері сізді қалай қабылдайтынына және сіздің олардың көңілінен шығуыңызға байланысты. - Отбасыңыз қаншалықты әлсіз болса, жеке қауіпсіздігіңіз де соншалықты осал. - Өз қадір-қасиетіңізді сезіну отбасыңыздың абырой-беделімен байланысты.	- Отбасылық сценарий – мінез-құлқыңыз бен өмірге көзқарасыңыздың қайнар көзі. - Шешім қабылдау критерийі отбасына не жақсы немесе отбасы мүшелері негізінде қалайтынына қарай анықталады.	- Өмірлік құбылыстарды тек отбасы мүддесі тұрғысынан қабылдайсыз. - Бұл ой-өрісіңізді тежейді және нарис-сізміңізге әкеліп соғады.	Іс-әрекетіңіз отбасыңыздың моделі мен дәстүрінен алшақтамайды.
Ақша	- Өз қадір-қасиет сезіміңіз табысыңызбен өлшенеді. - Материалдық жағдайыңызға төнген қатердің бәріне осалсыз.	Кіріс – сіздің шешім қабылдау критерийіңіз.	Өлемді «ақша табу» линзасы арқылы көріп, қабылдайсыз. Бұл тұрақсыз пайымға душар етеді.	Тек ақшаның күші және өмір туралы сынаржақ түсінігіңіз жеткен жерге дейін ғана қол соза аласыз.

Дигек	Ішкі қауіпсіздік	Ішкі бағдар	Даналық	Билік
Жұмыс	- Өзіңізді жұмысыңызбен тең қоясыз. - Жұмыс істегенде ғана жаныңыз жай табады.	Тек жұмысыңыздың талап-сұранысына жауап беретін шешімдер қабылдайсыз.	- Өзіңіздің кәсіби рөліңізбен шектелуге бейімсіз. - Жұмыс сіз үшін «өмірдің мәні» сияқты.	Іс-әрекет еркіндігіңіз кәсіби рөл модельдерімен, мансаппен, сіз жұмыс істейтін ұйымның тар аясымен, бастығыңыздың қарым-қатынасы және сіздің өмірдің белгілі бір сәтінде сол жұмысты атқара алмауыңызға байланысты шектеледі.
Исілік ету	- Қауіпсіздігіңіз абырой-беделіңізге, әлеуметтік статусыңызға және меншігіңізге байланысты. - Сіз өзіңізге барды басқалардікімен салыстыруға бейімсіз.	Өзіңізге барды сақтап, көбейтетін және оны жақсы жағынан көрсететін шешімдерді ғана қабылдайсыз.	Дүниеге экономикалық және әлеуметтік қатынастарды салыстыру призмасы арқылы қарайсыз.	Іс-әрекетіңіз сатып алатын дүниелермен және сіз жеткен әлеуметтік статуспен шектелген.
Жан рахаты	- Тек рахаттанған кезде ғана өзіңізді қауіпсіз сезінесіз. - Қауіпсіздік сезіміңіз ұзаққа созылмайды және қоршаған ортанызға байланысты.	Өзіңізді көбірек рахатқа бөлейтін шешімдер қабылдайсыз.	- Дүниені әлеуметтік линза арқылы көресіз. - Әлемді тек өзіңізге ләззат сыйлайтын дүние тұрғысынан қабылдайсыз.	Өзіңіздің әлеуметтік бақылау аймағыңызбен шектелуісіз.
Дос немесе достар	- Сіздің қауіпсіздігіңіз әлеуметтік айна қызметін атқарады. - Өзге адамдардың пікіріне тым тәуелдісіз.	- Шешім қабылдап алдында сүйенетін критерий – «Олар не ойлайды?» деген сұрақ. - Сізді шағастыру оңай.	Пайымыңыз шектеулі және бұрмаланған.	Көзқарасыңыз қандай тұрақсыз болса, іс-әрекетіңіз де сондай жүйесіз.

Дұшпан	- Қауіпсіздік сезіміңіз дұшпаныңыздың іс-әрекетіне тәуелді. - Үнемі дұшпаныңыз сізге қандай қысымтық ойлап жүргеніне бас қатырасыз.	- Контртәуелдісіз және дұшпаныңыздың әрекетіне бағынасыз. - Дұшпаныңызға зиян келтіретін қаламдарға барасыз.	Сіз озбыр, әсіре белсенді, алдамшы жансыз.	- Сіздегі аз ғана күш ашу-ызадан, көре алмаудан, кекшілдіктен туған. - Бұл негатив энергияның зардабы ауыр, басқа іске қажет қажыр-қайратыңызды сарқып қояды. - Өзіңізді игеруден қаласыз.
Шіркеу	Қауіпсіздігіңіз шіркеудегі қызметіңізге және шіркеу қауымының белгілі қайраткерлерінің сізге құрметіне негізделген.	Өзге адамдар сізді діни контексте қалай бағалайтыны алаңдатады.	Адамдарды дінге сенетіндер немесе сенбейтіндер, шіркеуге қатысы бар немесе қатысы жоқ деп екіге бөліп қарастырасыз.	Билік шіркеудегі рөліңіз бен позицияңызға орай қалыптасады.
Өзіңіз	Қауіпсіздік сезіміңіз құбылмалы, тұрақсыз.	Пайымыңыз «Маған жақсы бола ма?», «Мен нені қалаймын?», «Маған не керек?», «Бұлдан маған қандай пайда?» деген сауалдарға негізделген.	Әлемдегі шешімдер, оқиғалар мен жағдаяттар сізге қалай әсер ететінін бағалау арқылы қабылдайсыз.	Әрекет ету мүмкіндігіңізді жеке ресурсыңыз шектейді. Өзара тәуелділіктің артықшылығын пайдалана алмайсыз.

Мұндай билікке тек принциптердің өзінің табиғи салдары ғана бөгет болуы мүмкін. Біз айнымас принциптеріміздің негізінде өз әрекетімізді таңдауға ерік-тіміз, бірақ бұл әрекеттердің салдарын таңдай алмаймыз. «Таяқтың бір ұшын көтерсек, екінші ұшы да көтерілетінін» ұмытпаңыз.

Принциптерге олардың табиғи салдары үнемі ілесіп жүреді. Біз принциптерге сай өмір сүрсек, салдары жағымды болады. Оларды ескерусіз қалдырсақ, салдары теріс болуы мүмкін. Оның бар екенін білсін-білмесін, бұл принциптерді әр адам қолдана алады. Оның шектеулері де баршаға тән. Айнымас принциптер жайында көбірек білген сайын, қисынды әрекет жасау еркіндігіміз кеңейе түседі.

Өміріміздің дінгегіне уақыт пен өзгерістерге бағынбайтын принциптерді қою арқылы біз тиімді өмірдің іргелі парадигмасын қалыптастырамыз. Бұл – басқа дінгектердің табиғатын дұрыс түсінуге мүмкіндік беретін бірегей дінгек.

Есіңізде болсын, мінез-құлқыңыз бен өмірге көзқарасыңыз парадигмаңыздан бастау алады. Парадигма көзілдірікке ұқсас: ол айналамыздағыны анық көруімізге көмектеседі. Айнымас принциптер парадигмасы арқылы көргеніңіз кез келген өзге парадигма призмасы арқылы көріп-білген танымға мүлдем ұқсамайды.

Осы кітаптың соңындағы қосымшаға жоғарыда аталған дінгектердің әрқайсысы қоршаған ортаны қабылдауымызға қалай әсер ететінін егжей-тегжейлі сипаттаған кесте кіргіздім. Ал қазір белгілі бір мәселеге түрлі парадигмалар арқылы қарағанда не көретінімізді нақты мысалға сүйеніп қарастырайық. Оқып отырған кезде, әртүрлі көзілдірік тағып қараңыз. Түрлі дінгектердің реакциясы қалай боларын сезінуге тырысыңыз.

Әйеліңізді кешкі концертке шақырғаныңызды елестетіңізші. Билет қалтада, әйеліңіз кешті асыға күтіп отыр. Сағат күндізгі төрт. Сіз әлі жұмыстасыз. Күтпеген жерден басшыңыз шақырып алып, ертең таңертең сағат тоғызда болатын кездесуге дайындалу үшін кешкісін қалып көмектесуіңізді сұрады.

Дүниеге, отбасыңызға немесе әйеліңізге фокусталған көзілдірік арқылы қарасаңыз, онда, ең әуелі, зайыбыңыздың қамын ойлар едіңіз. Бастығыңызға «жок» деп, әйеліңізді концертке апаруға болады. Немесе жұмыстан айырылып қалмау үшін кешкі жұмысқа қаласыз. Бірақ сіз мұны қинала отырып істейсіз. Іштей өз ойыңызбен арпаласып, өз шешіміңізді ақтайтын сылтау іздеп, әйеліңіздің ашуынан қорғануға дайындаласыз.

Есіл-дертіңіз ақша табу болса, онда, ең алдымен, жұмыс уақытынан тыс еңбек үшін алатын үстемеақыны немесе болашақта жалақыңызға тиер пайдалы жағын ойлайсыз. Мұндай кезде әйеліңізге қоңырау шаласыз да, оның түсінігі мол екеніне үміттеніп, жұмыста сәл кешігетінін айтасыз. Қанша дегенмен, қаржылық мүдде бәрінен жоғары емес пе?

Дінгек	Ішкі қауіпсіздік	Ішкі бағдар	Даналық	Билік
Принциптер	- Сіздің ішкі қауіпсіздік сезіміңіз өзгермейтін және сыртқы жағдайларға тәуелді болмайтын дұрыс принциптеріңізге сүйенеді. - Өмір бойы өз тәжірибеңіз-де дұрыс принциптердің ұтымдылығына бірнеше рет көз жеткізе алатыныңызды білесіз. - Дұрыс принциптер – өзіңіңе жетілуің дәл, сенімді және қуатты өлшемі. - Дұрыс принциптер сізге біліміңізді кеңейтетін және пайым-түсінігіңізді тереңдетіп түсетін білім алу қажеттігіне деген сенімділік сыйлап, жеке даму болмысыңызды ұғынуға көмектеседі. - Сіздің ішкі қауіпсіздік қайнарыңыз өзгерістерді қызықты оқиға секілді, сонымен қатар оған әсер ететін мүмкіндік ретінде қабылдауға жол беретін өзгермейтін, бұзылмайтын өзекпен қамтамасыз етеді.	- Сіз қайда барғыңыз келетінін және ол жерге қалай баруға болатынын түсіну қабілетін беретін компасты басшылыққа аласыз. - Сіз нақты деректерді қолданасыз. Соның арқасында шешімдеріңіз жүзеге асатын және мәні бар болып саналады. - Сіз ситуациялар, эмоциялар және жағдайлардың үстіне шығып жалпы көріністі тамашалай аласыз. - Сіздің шешімдеріңіз мен әрекеттеріңіз қысқартылмап болсын, ұзақмерзімді де мақсаттарға деген қамқорлықты айқындайды. - Кез келген ситуацияда сіз саналы түрде шешім қабылдауда принциптерге негізделген өз ар-ожданыңызға сүйеніп, белсенді түрде үздік баламасын табуға тырысасыз.	- Сіздің пайымыңыз ой-өріс кендігімен және ұзақмерзімді салдарларды есептеумен ерекшеленеді. Ол сіздің кемелгер теңгеріміңізді және қалыпты сенімділігіңізді аңғартады. - Сіз реактив адамдарға қарағанда әлемге басқаша көзқараспен қарайсыз, сәйкесінше өзгеше ойлайсыз және әрекет етесіз. - Сіз әлемді тиімді өмірдің фундаменталдық парадигмасы арқылы қабылдайсыз. - Сіз әлемге оған және адамдар үшін қандай пайдалы дүние жасай аламын деген контексте қарайсыз. - Сіз проактив өмір салтын ұстанып, пайдалы дүние жасауға және өзгелердің дамуына жағдай жасауға тырысасыз. - Кез келген өмірлік тәжірибе оқу және даму мүмкіндігі ретінде қарастырылады.	- Сіздің билігіңіз табиғи заңдар мен дұрыс принциптерді түсіну және оларды қолдану салдарымен ғана шектеледі. - Сіз өз-өзіне сенімді, көп нәр-сені білетін және өзгелердің қарым-қатынасы, жүріс-тұрысы мен әрекеттеріне тәуелді емес проактив адам боласыз. - Сіздің әрекет ету қабілетіңіз өзіңіздің жеке мүмкіндіктер ауқымынан асып, өзара тәуелділіктің жоғары деңгейіне жетуге ықпал етеді. - Сіздің қазіргі қаржылық жағдайыңыз бен басқа да қазіргі жағдайлар сіздің шешімдеріңіз бен әрекеттеріңіздің шешуші факторы бола алмайды. Сіз – өзара тәуелді еркін адамсыз.



Бар назарыңыз жұмыста болса, алдағы жақсы мүмкіндіктер туралы көбірек ойлайтыныңыз анық. Жұмысыңызды жақсырақ білесіз. Қызмет сатысымен жоғары өрлеу үшін қосымша ұпай жинайсыз. Бәлкім, сіз ынталы қызметкер ретінде бастығыңыздың көзіне түсіп қалу үшін жұмыста ұзағырақ қалуды қалайтын шығарсыз. Ал әйеліңіз сіздей еңбекқорды қалай мақтан тұтпасын?!

Сіз үшін бастысы – *иелік ету* болса, үстеме жұмыстан тапқан ақшаңызға не сатып алуға болатынын ойлап, қиялдайтыныңыз сөзсіз. Бәлкім, жұмыста түн ортасына дейін отыру фирмадағы беделіңізді қаншалықты нығайтатынын ойларсыз. Ертеңіне елдің бәрі сізді сондай мәрт, жұмысқа жан-тәнімен берілген, өзін-өзі құрбан етуге дайын адам деп айтып жүреді.

Тек *жан рахатын* қалап тұрсаңыз, әйеліңіз жұмыста қалғаныңызды құп көргеніне карамай, жұмысты жиып қойып, концертке барар ма едіңіз? Өйткені сіз мұндай көңілді кешке әбден лайықсыз.

Ал *достарыңызбен* араластықты жоғары қойсаңыз, сіздің шешіміңіз оларды концертке шақырған-шақырмағаныңызға немесе олардың да белгіленген уақыттан тыс жұмыста қалуына байланысты болмақ.

Бар мақсатыңыз *дұшпаныңызды* тұқырту болса, жұмыста кідіруіңіз мүмкін. Өйткені бұл өзін компания басшылығы бағалайтын қызметкермін деп санайтын әріптесіңіздің алдында мерейіңізді үстем етеді. Ол сауық құрып, сайран салып жүргенде, сіз өзіңіздің де, оның да жұмысын қоса атқарып, адал еңбек

етіп жатырсыз. Компанияның келешегіне атүсті қарайтын әріптесіңіздей емес, сіз демалыс кезінде де дамыл таппайсыз.

Діңгегіңіз *шіркеу* болса, онда сіз «Діни қауым мүшелері концертке бара ма, жоқ па?» немесе «Олардың біреуі сіздің фирмада жұмыс істей ме?», «Қандай концерт болады?» (айталық, рок музыкадан гөрі Гендельдің «Мессеясы» дұрыс) деген сауалдарға сай шешім қабылдайсыз. Сонымен қатар «Шынайы діншіл адам осылай істер ме еді?» немесе «Үстеме жұмыс атқаруым қызмет ету ме, әлде материалдық игілікке ұмтылу ма?» деген сияқты күрделі сауалдар да шешіміңізге әсер етеді.

Алдымен *өзіңізді* ойласаңыз, тек өзіңіз дұрыс деп тапқан нұсқаны тандайсыз. Бүгін кешке көңіл көтермесеңіз болмай ма? Бәлкім, бастықпен бейресми жағдайда еркін шүйіркелесіп, беделіңізді бір көтермелеп қойған дұрыс шығар? Бұлардың қайсысы сізге пайдалырақ? Міне, осы жағына көбірек бас қатыратыныңыз анық.

Байқасаңыз, бір оқиғаға әртүрлі көзқараспен түрлі қырынан қарауға болады. Ендеше, суреттен біреулер жас әйелді, ал екіншілері кәрі кемпірді көретініне таңғалуға бола ма? Діңгектердің бізге әсері қандай екенін көрдіңіз бе? Олар бәріне – біздің ынтамызға, күнделікті шешіміміз бен әрекетімізге, не болып, не қойып жатқанын өзімізше пайымдауымызға әсер етеді. Сондықтан діңгегіміз қандай екенін білу аса маңызды. Бұл діңгек сіздің проактив тұлға ретінде қалыптасуыңызға көмектеспесе, өзіңізге лайық діңгекке жету үшін міндетті түрде парадигма өзгерісі болуға тиіс.

Принциптерге сүйенсеңіз, эмоция мен сізге ықпал етуші басқа нәрсенің бәрін ысырып қойып, дұрыс нұсқаны таңдауға мүмкіндігіңіз мол болады. Жалпы, тепе-теңдікті сақтау үшін, сіз барлық факторды: жұмысыңызды, отбасы мүддесін, жеке шаруаңызға қатысты өзге де мүдделер мен түрлі шешімнің салдарын ақыл таразысына салып, ең дұрысын тандайсыз.

Сіздің таңдауыңыз (концертке бару немесе жұмыста қалу) – тиімді шешімнің бір бөлігі ғана. Таңдау жасарда сіз жоғарыда айтылған түрлі діңгектерге сүйенсеңіз де болар еді. Бірақ ол тиімді емес. Бар гәп осында. Ал өзегінде бұл-жымас принциптер жатқан парадигмадан туындаған шешімнің бірнеше артықшылығы бар. Ендеше, санамалап кетейік:

Біріншіден, Сіз өзге адамдар мен жағдай ықпал ететін объект емессіз. Сіз проактив түрде дұрыс таңдау жасайсыз. Шешімді жағдайды барлай отырып, өзіңіз саналы түрде қабылдайсыз.

Екіншіден, нәтижесі алдын ала белгілі принциптерге сүйенетіндіктен, шешіміңіз тиімді боларына сеніміңіз кәміл.

Үшіншіден, таңдауыңыз өмірлік құндылықтарыңызға сай келеді. Шешіміңіздің астарында бастықтың шаруасы уақытылы бітуіне және компанияның гүлденуіне үлес қосуға шынайы тілеулестік жатса, онда жұмыста қосымша уақытқа қалу туралы ойыңыздың әріптестен ат оздыру ниетіңізге түк қатысы

сыңары сөзді, оң жақ ми сыңары образды пайдаланады; сол жақ ми сыңары бөлшектер мен олардың ерекшеліктеріне, ал оң жақ ми сыңары бүтін мен бөлшек арасындағы байланысқа сүйенеді.

Сол жақ ми сыңары талдаумен, яғни құрамдас бөліктерге бөлумен, оң жақ ми сыңары синтезбен, яғни бөліктерді бүтінге жинақтаумен айналысады. Сол жақ ми сыңары тізбекті ойлауға, оң жақ ми сыңары объект бірыңғай тұтас ретінде қабылданған кездегі синхрон, бірізділік ойлауға жауап береді. Сол жақ ми сыңары уақытқа байланса, оң жақ ми сыңары ондай тәуелділіктен ада.

Адамдар екі ми сыңарын да қолданғанымен, кез келген пендеде оның біреуі үстем. Әрине, бір ми сыңарынан екіншісіне еркін ауысу қабілетін дамыта алсақ, тамаша болар еді. Сонда жағдай бізден нені талап етіп отырғанын сезіне алар едік. Соған қарай, қажетті тәсілді қолданар едік. Бірақ адамдар әдетте мәселені өзіне үстемдік ететін ми сыңарының «жайлы зонасында» отырып шешуге тырысады.

Абрахам Маслоу бірде былай деген екен: «Балғаны жақсы ұстайтын адам айналамның бәрі тек шеге деп ойлауға бейім». «Жас әйел/кексе әйел» мысалында көрсетілгендей, бұл — қабылдау қабілетіміздегі айырмашылықты түсіндіретін тағы бір фактор. Ми сыңары доминанты әртүрлі адамдардың бір затты қабылдау үрдісі де әрқалай.

Біз сол жақ ми сыңары, яғни сөз, есеп пен қисын үстемдік ететін, ал шығармашылық, түйсік, эмоциялық және әртістік қырларымыз әдетте бағынышты күйде болатын әлемде өмір сүреміз. Оң жақ ми сыңарының мүмкіндігін қосу көбіміздің қолымыздан келе бермейді.

Мен бұл сипаттаманың тым қарабайыр екенін түсінемін. Кейінгі зерттеулер ми қызметінің жаңа қырларын ашатынына шүбәм жоқ. Бұл жердегі негізгі айтпақ ойым — ойлаудың сан алуан әдісі бар, бірақ біз осы әлеуетті пайдалана алмай отырмыз. Дегенмен әртүрлі мүмкіндігіміз бар екенін білгеннен кейін, өз интеллектіміздің күшін нақты қажеттіліктерімізді тиімді өтеу үшін саналы түрде қосуға қабілеттіміз.

ОҢ ЖАҚ МИ СЫҢАРЫН ІСКЕ ҚОСУДЫҢ ЕКІ ӘДІСІ

Доминант ми сыңары теориясына сенсек, алғашқы туындымыздың сапасы шығармашылыққа бейім оң жақ ми сыңарын пайдалануымызға байланысты екен. Оң жақ ми сыңарын қолдану мүмкіндігіміз артқан сайын, қиялымыз биіктей түседі. Синтездеу, яғни ағымдық ахуал мен бүгіннен сәл биік қарап, өмірімізде не істегіміз келетінін, қандай болмақ керек екенін толық түйсіну жеңілдей түседі.

Перспективаны кеңейту

Кейде күтпеген жағдайлар салдарынан сол жақ ми сыңары «істемей қалады». Аяулы жанның қазасы, ауыр кесел, қаржылық тоқырау немесе басқа да ауыртпалықтар бізге бір сәтке өткен өмірімізге көз салып, өзімізге «мен үшін

не маңызды осы?», «мен осы нәрселерді не үшін істеп жатырмын?» деген тәрізді салмағы қорғасындай ауыр сұрақтарды қойғызады.

Бірақ, сіз проактив адам болсаңыз, жағдай немесе өзге біреулердің сізді осыған итермелегенін күтіп отырмайсыз. Сіз мұны түрлі әдісті қолдана отырып, өзіңіз-ақ саналы түрде жасай аласыз. Осы тараудың басында баяндалғандай, қиялдау арқылы көз алдыңызда өз жаназаңызды да елестете аласыз. Өзіңізге өзіңіз арнаған мадақ сөз жазыңыз. Дәл, нақты болуға тырысыңыз.

Өзіңіздің күміс тойыңызды, сосын алтын тойыңызды елестете аласыз. Әйеліңізге (күйеуіңізге) бірге елестетуді ұсыныңыз. Көп жыл бойы күнбе-күн ерік-жігер жұмсай отырып, осы қалыпқа жеткен қазіргі отбасылық қарым-қатынастың мәнін терен ойлауға тырысыңыз.

Қазіргі қызметіңізден зейнетке қалай шыққаныңызды да елестете аласыз. Неге қол жеткізгіңіз келді? Өзіңіздің кәсіби салаңызға қандай үлес қосқыңыз келді? Зейнетке шыққаннан кейін, немен айналаспақ ойыңыз бар? Әлде жана қызметке дәмеңіз бар ма?

Қиялға ерік беріңіз. Бәрін егжей-тегжейлі елестетіңіз. Эмоция мен сезімге мейлінше көбірек беріліңіз. Сезім мүшелеріңізді барынша толық пайдаланыңыз.

Осыған ұқсас визуалдау жаттығуларын студенттермен талай өткіздім:

— Небәрі осы семестрдей ғана өміріңіз қалды делік, — деймін студенттеріме. — Әлбетте, үлгілі студент ретінде оқуыңызды жалғастыра бересіз. Енді бұл семестрді қалай өткізетінін сізді елестетіңіз.

Бәрі әп-сәтте жаңа қырынан ашылып, жаңа перспективалар көрінеді. Бұған дейін ойға келмеген құндылықтар бой көрсете бастайды.

Бұдан бөлек мен студенттерге осы көзқарасты апта бойы санада сақтап, күнделікке өз ойын, әсері мен іштегі уайымын жаза жүруді ұсындым. Нәтиже таңғаларлық болды. Студенттер ата-анасына оларды шексіз жақсы көретінін, ардақтайтынын айтып, ақтарыла хат жаза бастады. Олар аға-інілерімен, әпке-қарындастарымен және достарымен қарым-қатынасын түзеуге тырысты. Енді сүйіспеншілік олардың әрекетінің доминантына, дінгегі һәм негізін қалаушы қағидасына айналды. Өмірдің қамшының сабындай қысқа екенін түсінген сәттен бастап, ұрыс-керіс, өкпе-наз, біреуге тіл тигізу мен айыптау түкке тұрғысыз екенін мойындады. Сонымен қатар әрқайсысы өз қағидалары мен құндылықтарын да айқындай бастады.

Ұшқыр қиялдың көмегімен өз құндылықтарымен жанасуға мүмкіндік беретін әдіс жетерлік. Қайсысын қолданаңыз да, түпкі нәтиже өзгермейді. Адам өзі үшін, шын мәнінде, не маңызды екенін, кім болғысы келетінін, не істегісі келетінін байыппен ойлай бастағанда ғана өмірге байыпты көзқараспен қарайды. Ол бүгін мен ертеңгі күннің аясынан шығып кететін келешекке ойша саяхаттап, алдағы мол мүмкіндіктер туралы ойланады.

Визуалдау және «иландырушы» ұстаным

Дербес көшбасшылық — бір мезеттік рәсім емес. Жеке миссия қағидасы жазумен басталып, онымен бітпейді. Асылы, мұны өз құндылықтарыңыз бен

танымныңды әрдайым естен шығармай, өміріңіздің ағымын сол қалыпқа қарай бұратын үздіксіз процесс десек дұрыс болар. Мұндайда жеке миссия қағидасын іске асыруға оң жақ ми сыңарының кең мүмкіндіктері көмекке келеді. «Түпкі мақсатты ойлай отырып бастау» принципін іс жүзінде орындаудың бір жолы – осы.

Әлгінде айтылған мысалға қайта оралайықшы. Айталық, мен балалары шын сүйетін әкемін. Мен мұны жеке миссия қағидасына іргелі құндылықтың бірі ретінде бекітіп алғанмын. Бірақ күнделікті өмірде шамадан тыс реактивтімін делік.

Мен оң жақ ми сыңарымның қиял ұшқырлығын пайдаланып, күнделікті өмірімде терең құндылықтарымға сәйкес болуға көмектесетін «иландырушы» ұстанымдарымды жазуыма болады. Әдетте жақсы «иландырушы» ұстанымның негізгі бес қыры бар: ол дербес, ол жағымды, ол етістікті осы шақта қолданады, ол визуал және эмоциялы.

Сондықтан мен мынаған ұқсас бірнәрсе жазуым мүмкін: «Мен (дербестік) балаларымның теріс қылығына парасаттылықпен, сүйіспеншілікпен, төзімділікпен және сабырмен (жағымдылық) қарайтыныма (осы шақ) өзім іштей қанағаттанамын (эмоция)».

Енді осыны визуал формада елестетіп көрейікші. Мен күн сайын санам мен денемді толық босаңсыту үшін бірнеше минут бөле аламын. Балаларым теріс қылық көрсеткен жағдай туралы ойлауыма болады. Мен мұны бүге-шігесіне дейін елестете аламын. Орындығым қандай матамен қапталғанын, аяғымның астындағы еденді және үстімдегі жемпірді сезінемін. Қызым киген көйлекті және оның бет әлпетін көз алдыма келтіре аламын. Детальдарды неғұрлым жарқын әрі анық көрген сайын, оған соғұрлым тереңдей түсемін және мұның бәрін сырттай бақылаушы ретінде қабылдауым анағұрлым азаяды.

Қызымның бір ерсі қылығына қаным қайнап, жүрегім атқақтап соққан сәтті елестете аламын. Бірақ әдеттегідей реакция танытудың орнына мен өзімнің «иландырушы» ұстанымымнан алатын сүйіспеншілік, мінез күші және сабырдың арқасында бұл жағдайды жеңіл қабылдаймын. Өзімнің құндылықтарыммен, жеке миссия қағидасымен үйлесімді сценарий құра аламын; бағдарлама жаза аламын. Осылай істеу қолымнан келсе, мінез-құлқым күн санап өзгеріске бет бұрады. Ата-анамнан немесе тегімнен, қоғам не қоршаған ортадан таңылған сценариймен өмір сүрудің орнына, мен өз бетіммен тандап алған құндылықтар жүйесінен тарайтын өзім жазған сценарий бойынша өмір сүремін.

Шон есімді ұлымды футболдағы карьерасында «иландырушы» ұстанымдарды белсенді қолдануға көндірдім. Біз осы қасиетін ол мектептің футбол командасында ойнап жүргенде шыңдай бастаған едік. Бірте-бірте мен оған бұл әдісті өз бетімен қолдануды үйреттім.

Біз терең тыныс алу және бұлшықетті босаңсытудың озық техникасының көмегімен оның санасын тәуелділіктен азат етуге тырыстық. Соның арқасында ол толық ішкі тыныштық күйіне ауысатын. Кейін мен оған болуы ықтимал небір қиын оқиғаның ортасында жүргенін елестетуді үйреттім.

Ол қарсыласының өткір шабуылын көз алдына келтіре отырып, оның үдеуін болжауға әрі соған өзінің реакциясын анықтауға қабілетті болды. Балам қарсыласының ниетін оқып қойғаннан соң, өз командаластарына қалай белгі беретініне дейін, бірінші, екінші, үшінші ойыншыға қалай пас бергеніне дейін елестете алатын. Тіпті өз қиялында нақты ойын кезінде жүрегі дауаламайтын нұсқаларды ойлауға дейін барып жүрді.

Футболдағы карьерасының бір кезеңінде балам тым қызбаланып, күйгелектеніп кететінін мойындады. Әңгімелесе келе, мен оның күйгелектікті ойша елестетінін түсіндім. Сондықтан біз жүйке ширықтыратын жағдайларда босаңсуды үйрене бастадық. Мұндай кезде қиялды дұрыс пайдалану өте маңызды екенін түсіндік. Дұрыс емес бейнені елестетсең, қарекетің де қате болады.

Доктор Чарльз Гарфилд спортта, бизнесте ең жоғары рекорд көрсеткіштерге жетіп жүрген, өз мүмкіндігінің шегінде жұмыс істейтін адамдар арасында ауқымды зерттеу жүргізді. Бұл идеяны ол НАСА бағдарламасы бойынша жұмыс істеп жүргенде сіңірді. Ол астронавтар ұшардан бұрын әр қадамды ғарышқа ұқсас ортада мың мәрте қайталайтынын көрді. Математика ғылымдарының докторы Гарфилд психология саласында ғылыми дәрежеге ие болып, экстремал жүктемемен жұмыс істейтін адамдарды зерттеймін деп шешім қабылдады.

Зерттеу нәтижесінен шыққан басты түйіннің бірі – әлемдік деңгейдегі спортшылар мен үздік нәтижелерге жеткен басқа да танымал тұлғалар жоғары визуалдау қабілетіне ие. Олар әрекет жасаудан бұрын алдағыны қиялмен шолып, сол жағдайда «өмір сүреді». Яки олар түпкі мақсатты жол басында елестетіп алады.

Сіз визуалдауды өмірдің кез келген саласында қолдана аласыз. Сөз сөйлер алдында, жаңа тауарды таныстырарда, қарсыласпен бетпе-бет келер алдында, жалпы, әр жаңа күнді бастарда болар жағдайды нақты, айқын және егжей-тегжейлі елестетіңіз. Өз ішіңізде «жайлылық зонасын» құрып алыңыз. Кейін, шынымен сол жағдайға тап келгенде, ол сізге таныс болғандықтан, қорқыныш сезіміне бой алдырмайсыз.

Шығармашыл, образды оң жақ ми сыңары – сіздің жеке миссияңызды түзуге және оны жүзеге асыруға қажет ең маңызды ресурстарыңыздың бірі. Қазір визуалдау дағдысын игеріп, «иландырушы» ұстанымды қалыптастыруға үйрететін аудио-видео курстар мен кітаптар өте көп. Бұл саладағы ең соңғы жетістіктердің қатарынан сублимациялық және нейролингвистикалық бағдарламалау, сондай-ақ релаксация мен өзін-өзі сендірудің жаңа түрлерін айтуға болады. Бұл тәсілдердің барлығы алғашқы туындыға ортақ бір принципті әр қырынан интерпретация жасайды, түсіндіреді.

Табысқа жету жолдарын зерттей жүріп, осы тақырыптағы жүздеген кітаппен танысып шақтым. Олардың кейбіреуі таңсық (экстравагант) идеялар ұсынып, ғылыми мәліметтен гөрі күлкілі фактілерге сүйенетініне қарамастан, көп еңбек дұрыс пайымды насихаттайды.

Тиімді дербес көшбасшылықта визуалдау мен «иландырушы» ұстаным түзу әдістері тұлға өмірінің діңгегіне айналған, мұқият ойластырылған мақсаттар

пен принциптерден туындайтыны анық. Олар сіздің өміріңізді қайта бағдарламалап, сценарийіңізді пәрменді түрде өзгертеді. Адамның санасы мен жүрегіңде дiттеген мақсаты мен айнымас принциптеріне тұрақтылық пайда болуына септеседі. Мен түгел дiннің түбі бір, олардың қағидаттары тек сырт формасымен ғана ерекшеленетініне сенiмдiмiн. Медитация, сыйыну, өсиет, дiни салт-жоралар, киелi жазуларды оқу, эмпатия, жанашырлық секiлдi қиял мен ар-ұят бір жерде ұштасатын басқа да наным-сенiм формаларының ар жағында нақты принциптер жатқанына күмән жоқ.

Дегенмен мұндай әдістер мінез бен принциптен алшақтап, тұлға этикасының құрамдас бөлігіне айналса, теріс, қаскөйлік ниетті көздейтін басқа орталықтардың, әсіресе «өзімшілдік» орталығының пайдасына қолданылуы мүмкін.

Иландырушы ұстаным мен визуалдау – бағдарламалау формалары. Сондықтан біз негізгі дiңгегiмiзбен үйлеспейтiн және ақша жасау, бас пайдасын көздеу немесе айнымас принциптерден басқа кез келген нәрсені дiттеген бағдарламаға бағынбайтынымызға аса сенiмдi болуға тиiспiз.

Әрине, адам материалдық игілікке немесе басқа да жеке мүддеге ұмтылғанда, қиял бірмезеттік табысқа жету құралы болуы мүмкін. Сонда да қиял мен ар-ұят адамның өз мүмкіндіктерінің шекарасын кеңейтуіне, нақты өмірге бағдар болатын принциптеріне сүйеніп және өзінің бірегей міндетін мүлтіксіз орындап, басқаларға қамқор болуына қызмет етуге тиіс деп білемін.

РӨЛДЕР МЕН МАҚСАТТАРДЫ АНЫҚТАУ

Жеке миссияны жазу кезінде сіз оң жақ ми сыңары суреттеген бейнені, сезім мен көріністі сөзбен жеткізерде, әлбетте, логикалық-вербалдық қызметке жауапты сол жақ ми сыңарының маңызы артады. Жан мен тәннің бірігуіне көмектесетін тыныс алу жаттығулары секілді, психоневрологиялық жағынан шыңдауға пайдасы зор жазу процесі сана және түпсананың қосылуына септеседі.

Өз өмірімізде әрқайсымыздың түрлі сала мен қызмет бағытына байланысты бірнеше рөліміз бар әрі сол үшін мойнымызға жауапкершілік жүктейміз. Мен, мысалы, әкенің, күйеудің, оқытушының, бизнесменнің, шіркеу қауымы мүшесінің және тұлғаның рөлін ойнаймын. Бұл рөлдердің қай-қайсысы да өте маңызды.

Жоғары тиімділікке жету жолындағы кедергілердің бірі – адамдардың ойлау қабілетінің таяздығы. Ол тиімді өмір сүру үшін қажет тепе-теңдік пен мөлшерді сақтау сезімінен айырылып қалады. Яки жұмысқа қатты беріліп кетіп, денсаулық күтіміне мән бермейді. Немесе кәсіби табысы үшін өміріндегі ең маңызды қарым-қатынастарға салғырт қарайды.

Жеке миссия қағидаңызды өмірдегі нақты рөлдеріңізбен және ондағы міндеттермен сәйкестендірсеңіз, ол анағұрлым теңгерімді қалыпқа түсіп, миссия-

ңызды атқару әлдеқайда жеңілдейді. Мысалы, сіздің кәсіби рөліңізді алайық. Сіз сатушысыз, менеджерсіз, немесе жаңа өнім әзірлеушісіз делік. Кәсіби салада неге қол жеткізгіңіз келеді? Қандай құндылықтарды басшылыққа алуыңыз қажет? Өзіңіздің жеке рөлдеріңіз – әке, ана, күйеу, әйел, көрші немесе дос рөлі жайында ойланып көріңізші. Бұл рөлдердің әрқайсында неге ұмтыласыз? Сіз үшін не маңызды? Саясаткер, қоғам белсендісі, қайырымдылық ұйымына қол ұшын беруші ретіндегі рөлдеріңіз қандай болатынын бір сәтке бағамдап көріңізші.

Рөлдер мен мақсаттар идеясын пайдаланған бір басшы өзінің жеке миссия қағидасын былай жазып шыққан:

Менің миссиям – адал өмір сүру және адамдардың тағдырына жағымды жағынан әсер ету.

Бұл миссияны орындау үшін:

Мейірімді боламын. Адамдарды басындағы ахуалы мен тұрмысына қарамастан жақсы көремін. Өзімді құрбан етуге дайынмын. Бар уақытымды, қабілетім мен ресурсымды өз миссиямды жүзеге асыруға арнаймын.

Жігерлендіремін. Бәріміз мейірімі шексіз Жаратушының баласымыз және кез келген Голиафты жеңуге болатынын өз үлгім арқылы көрсетемін.

Ықпал етуге қабілеттімін. Менің істеп жүргенім адамдардың өмірін өзгертеді. Өз миссиямды атқару барысында мына рөлдерге басымдық беремін:

Күйеу рөлі. Әйелім – өмірімдегі ең қымбат жан, біз үйлесімнің, еңбекқорлықтың, мейірім мен гүлденудің жемісін бірге өсіріп отырмыз.

Әке рөлі. Балаларымның өмірі қуанышқа толы, уайым-қайғысыз болу үшін барымды саламын.

Ұл және бауыр рөлі. Мен әрқашан жаныңдамын, көмекке келуге дайынмын.

Христиан рөлі. Құдай маған сенім артуына болады: мен өз міндеттемелерімді ардақтай жүріп атқарамын, әрі Жаратқанның өзге балаларына адал қызмет етемін.

Көрші рөлі. Христосқа махаббатым өзге адамдармен жайдары қарым-қатынасымнан көрінеді.

Өзгеріс жолбасшысы рөлі. Ірі ұйымдардағы прогрессив өзгерістер катализаторымын.

Оқушы рөлі. Күн сайын өзім үшін жаңа және маңызды нәрселерді білемін.

Өз миссияңызды аса маңызды рөлдер терминімен сипаттап жазсаңыз, бұл өміріңіз үйлесімді әрі теңгерімді болуына оң әсер етеді. Әр рөліңізді ұдайы естен шығармайтын боласыз. Бір рөлмен әуестеніп, басқалары кемшін қалған жоқ па деп, әрқашан қадағалап отырасыз. Өйткені олар да сіз үшін аса маңызды болуы мүмкін.

Өз рөлдеріңізді түгел анықтап алсаңыз, енді осылардың әрқайсысы бойынша қол жеткізгіңіз келген ұзақмерзімді мақсаттар туралы ойланыңыз. Осы жерде біз тағы оң жақ ми сыңарына жүгініп, қиялымызды, шығармашылық

қарымымыз бен шабытымызды, ұятымызды іске қосамыз. Мақсаттарыңыз айнымас принциптерге сүйенетін жеке миссияңыздың дамуын көздесе, онда олар әдетте адамдар алдына қоятын мақсаттардан мүлде бөлек болады. Яғни мақсаттарыңыз айнымас принциптермен және табиғат заңдарымен үндесіп жатқандықтан, оған жету жолында рухыңызды көтеріп, қосымша күш береді.

Бұл сізге сырттан таңылған, бөтен мақсаттар емес. Бұл мақсаттар — өзіңіздікі. Одан сіздің терең құндылықтарыңыз, қайталанбас талантыңыз көрінеді. Өз миссияңызды қалай сезінетінін байқалады. Әрі олар сіз таңдаған рөлдерден туындаған.

Дұрыс мақсат әрекетті емес, ең алдымен, нәтижені көздейді. Ол жолдың соңғы нүктесін анықтайды, жол үстінде қай тұста келе жатқаныңызды білуге көмектеседі. Көздеген жеріңізге жетуге жәрдемдесетін мәліметпен қамтамасыз етеді және таяған кезде белгі береді. Күшіңіз бен қуатыңызды бір арнаға бағыттайды.

Бар ісіңізге мән-мағына береді. Қылаяғы, ол күн сайынғы тіршілігіңіз арқылы жүзеге асады, сөйтіп, сіз проактив тұлғаға айналасыз. Өз өміріңізге өзіңіз ие болып, күн сайын жеке миссияңызды ілгері жылжытатын істермен шұғылданасыз.

Рөлдер мен мақсаттар сіздің жеке миссияңызды бір жүйеге келтіріп, бағыт-бағдарын анықтайды. Жеке миссияңыздың қағидасы әлі әзір болмаса, әуелі нақты рөлдер мен мақсаттардан бастаған жөн. Өз өміріңіздің түрлі саласына ой жүгіртіп, олардың арасынан сізді ілгері жылжытатын, қол жеткізгіңіз келетін екі-үш маңызды нәтижені екшеп алсаңыз, алдыңыздан өміріңіздің жалпы перспективасы сұлбалана шығып, даму бағытын көрсетеді.

Қысқамерзімді мақсаттар жайында біз үшінші дағдыға өткенде әңгімелейміз. Ал бұл тарауда әуелі рөлдеріңіз бен ұзақмерзімді мақсатыңызды, сондай-ақ олардың жеке миссия қағидаңызбен арақатынасын анықтап алу өте маңызды. Түптеп келгенде, бұл рөлдер мен мақсаттар біз үшінші дағдыны — уақыт пен өмірді күнделікті басқару дағдысын меңгерген кезде, қысқамерзімді мақсаттар қойып, оны жүзеге асыруымызға алғышарт болады.

Отбасы миссиясы

Екінші дағды қағидаттарға негізделгендіктен, кең қолданылады. Тек жеке-леген адамдар ғана емес, отбасылар да, ұжымдар мен түрлі ұйымдар да «түпкі мақсатты жол басында елестетіп алса», тиімділігі арта түсер еді.

Көп отбасын қағидаттар емес, дағдарыс, көңіл-күй, қажеттіліктерді әп-сәтте өтеу мен асығыс шешімдер билейді. Сәл күйзеліс пен шиеленіс туа қалса, бірден симптомдары білінеді: адамдар арсыз, қазымыр немесе томаға-тұйық бола бастайды; айқайға көшеді; қит етсе, ашуланып шыға келеді. Мұндай қарым-қатынасты көріп өскен балалар бірте-бірте мәселе шешудің жалғыз жолы — «өліспей беріспеу» деген қорытындыға келеді.

Кез келген отбасының діңгегі — ешқашан өзгермейтін ортақ түсінік және ортақ құндылықтар. Отбасы миссиясын жасарда сіз оның іргелі негіздерін қалыптастырасыз.

Бұл миссия талқылауға салып, тиісті шешім қабылдауға арналған отбасыңыздың конституциясы, нормасы, критерийіне айналады. Миссия дамуға бағыт беріп қана қоймайды, отбасының бірлігі мен ұзақ ғұмырына септеседі. Отбасылық құндылықтар жеке құндылықтармен үйлесім тапқан кезде, отбасы мүшелері ортақ мақсатты жүзеге асыруға жұмылады.

Бұл жерде нәтижесімен қатар, іске асу процесі де маңызды. Отбасы миссиясы қағидасын жазу және қалыптастыру процесі отбасын жетілдірудің аса маңызды құралына айналады. Миссияны бірлесе анықтау оны іске асыруға қажетті РА-ны (ресурс пен амалды) дамытады.

Ортақ іске отбасының әр мүшесі қатысқанда, миссияның түрлі нұсқалары жоспарланғанда, арада кері байланыс қалыптасады: мәтін өңделеді, отбасының әр мүшесі өз тұжырымын ортаға салады, бәрі бір-бірімен ақылдасады, маңызы зор мәселені талқылап, өзара әрекеттеседі. Ең жақсы отбасылық миссия отбасының барлық мүшесі бірін-бірі құрметтей отырып, түрлі көзқарас айтылған кезде туады. Нәтижесінде әр адам жеке қимылдаған кезден анағұрлым мәнді, салмақты дүние шығады.

Мәтінді қайта-қайта тексеріп, басқаша екпін қою, бағытын өзгерту немесе маңыздылығы уақытша пункттерін алып тастау, әлде жаңа мағына беру отбасын ортақ мақсат пен құндылық маңайында біріктіреді.

Миссия қағидасы ойлау қалыбына, отбасын басқарудың негізіне айналады. Дағдарыс немесе проблема пайда болғанда, отбасы мүшелеріне айнымас принциптер негізінде ненің маңызды екенін еске салатын, проблеманы шешу мен шешім қабылдаудың амалдарына жөн сілтейтін — осы отбасы конституциясы.

Біздің үйде отбасы миссиясының қағидасы асудің қабырғасына ілулі тұрады. Біз оны күн сайын көріп, өз әрекеттерімізді сонымен салыстырамыз. Отбасылық конституциямыздан бір-бірімізге сүйіспеншілік білдіру, тәртіпті қадағалау, жауапкершілікпен байланысты тәуелсіздік, өзара көмек, ықпалдастық, қажеттілікті өтеу, талантымызды дамыту, бір-біріміздің қабілет-қарымымызды қолдап-қолпаштау, өзіңе ғана емес, өзгелерге де қызмет ету туралы жолдарды көз жүгіртіп оқыған кезде, бір өлшем-критерий бар екенін іштей сеземіз. Біз соған қарап іс-әрекетіміз отбасымыз үшін ең маңызды деп санайтын дүниеге қаншалықты сәйкес келетінін бағалаймыз.

Болашақты жоспарлағанда өзімізге «Бұл принциптерге сүйене отырып, алдымызға қандай мақсат қоюға тиіспіз? Мақсатқа жету үшін, бұл құндылықтарды іске асыру үшін не істеуіміз керек?» деген сұрақ қоямыз.

Біз мәтінді дүркін-дүркін қарап отырамыз, ал жылына екі рет — қыркүйек пен маусымда, яки оқу жылының басы мен аяғында өзіміздің мақсатымыз бен әрекетімізді қазіргі жағдайға сай тағы бір саралап, оны жақсарту және өз позициямызды күшейтудің амалдарын қарастырамыз. Мұндай жұмыс өзімізді де бір серпілтеді, өзіміз сенетін, қорғайтын дүниеге адалдығымызды арттыра түседі.

Ұйымдық миссия мәлімдемесі

Миссия мәлімдемесі сондай-ақ жетістікке ұмтылған ұйымдар үшін де қажет. Менің ұйымдармен жұмысымның ең маңызды бағытының бірі – нәтижелі миссия жасауға көмектесу.

Ал ондай миссия тиімді болуы үшін қалайда сол ұйымның түкпірінен, қойнауынан шығуға тиіс. Миссияға тек топ-менеджменттегі стратегтер ғана емес, қандай түрде болса да, ұйымның әр қызметкерінің қатысуы болуға тиіс. Қайталаймыз: тегіс қатысу процесінің маңызы нәтижеден – дайын миссиядан кем емес, өйткені оның сәтті жүзеге асуының кілті осы ұжымды түгелдей дерлік қамтуында.

IBM-ге жолым түскен сайын, ондағы оқу процесін сырттай бақылау маған қатты қызық еді. Компания басшыларының сабаққа келіп, IBM-ді ұстап тұрған үш кит: тұлғаның қасиеті, аса жоғары сапа және керемет сервис екенін әңгімелегенін бірнеше рет көргенмін.

Осы үш ұғым IBM сенетін құндылықтар жүйесін білдіреді. Бәрі өзгеруі мүмкін, бірақ бұл үш фактор сол күйі қалады. Өзгеше химиялық реакция жүріп, осынау сенім ұйымға түгел тарайды, оның жүйке-жасушасына дейін кіріп, барлығы құрметтейтін құндылықтарына берік негіз болып қаланады, компанияның әр қызметкерінің жеке қауіпсіздік сезімін күшейтеді.

Бірде, Нью-Йоркте, IBM қызметкерлерінің бір тобына сабақ өтіп жаттым. Жиырма шақты адамнан тұратын шағын топ еді. Арасындағы біреуі ауырып қалды. Ол Калифорниядағы әйеліне қоңырау шалып еді. Әйелі қатты алаңдап қалды, өйткені ауруы арнаулы емшара қажет етеді екен. Оқуды ұйымдастыруға жауапты IBM қызметкерлері науқасты керек саланың мамандары бар жақсы ауруханаға жатқызды. Бірақ сонда да болса, олар әйелінің мазасызданғанын, күйеуі үйіне келіп, жеке дәрігеріне емделгенін қалайтынын сезді. Ақыры, олар науқасты үйіне жіберуге ұйғарды. Әуежайға дейінгі ұзақ жол мен рейсті күту біраз уақыт алатынын білгендіктен, науқасты әуежайға жеткізетін тікұшақ, одан Калифорнияға алып ұшатын арнайы ұшақ жалдады.

Бұл қаншаға түскенін білмеймін, сірә, мыңдаған доллар болар. Бірақ IBM адамды бағалайды және оған өзінің қызметкерлері қымбат. Бұл – компанияның тіректерінің бірі. Бұл оқиға тренингке қатысушылар арасында аса таңданыс тудырған жоқ, жай ғана компанияның құндылықтар жүйесін іс жүзінде растады. Ал маған өте қатты әсер етті.

Тағы бірде сауда орталықтарының 175 менеджерін оқытып жаттым. Сабақ қонақүйлердің бірінде өтті. Ол жердегі қызмет көрсету деңгейіне қайран қалдым. Көзбояу емес еді. Ешқандай қатаң қадағалаусыз жоғары сапалы қызмет көрсететіні барлық деңгейден көрініп тұрды.

Тым кештеу жеткен мен тіркелген соң: «Кешкі асты нөмірге алдыру үшін сервис қызметіне хабарлассам бола ма?» – деп сұрағанымда, қонақүй қызметкері былай деп жауап берді:

– Кеш болып қалды, мистер Кови. Риза болсаңыз, мен асүйге барып бутерброд, салат немесе басқа бірнәрсе дайындап әкеле аламын.

Оның шынымен менің қамымды ойлап тұрғаны сөйлеген сөзінен сезілді.

– Сабағыңыз өтетін залды көргіңіз келмей ме? – деп сөзін сабақтады ол. – Сізге қажет нәрсенің бәрі бар ма? Көмегім керек пе? Мен сіздің қызметіңіз-демін.

Оны ешкім қадағалап тұрған жоқ еді. Кәдімгідей шын пейілімен айтып тұр.

Ертеңіне сабақ үстінде маған қажет түрлі-түсті фломастер жоқ екенін байқадым. Қысқа үзілісте холлға шыққан бетте басқа конференц-залға қарай асығыс жүріп бара жатқан шабарманды тоқтаттым да:

– Менде бір шағын түйткіл болып тұрғаны, – дедім мен. – Осы жерде менеджерлер тобына сабақ өтіп жатыр едім. Қазір бізде қысқа үзіліс. Маған бірнеше түрлі-түсті фломастер тауып әкелмес пе екенсіз?

Ол бұрылып, менің бейджигіме қарады да, былай деді:

– Мистер Кови, мәселеңізді шешіп беремін.

Ол маған «Оны қайдан алатынын білмеймін» немесе «Әкімшіге барыңыз» деп қол сілтеген жоқ. Бірден менің өтінішімді орындауға кірісті. Тура бір маған қызмет көрсетуді мәртебе көргендей әсер қалдырды.

Кейінірек, бүйірдегі вестибюльде көрмеге қойылған өнер бұйымдарын тамашалап тұрған менің жаныма қонақүй қызметкерінің бірі тақап келіп:

– Мистер Кови, біздің қонақүйдегі өнер бұйымдарының бәрі сипатталған каталогты қарағыңыз келмей ме? – деді.

Неткен сыпайылық! Клиентке деген неткен қамқорлық!

Тағы бірде қызметкердің біреуі биік сатыға шығып алып, вестибюльдің терезесін сүртіп жатты. Кенет ол бақта қыдырып жүрген, таяққа сүйенген егде әйелдің теңселіп кеткенін көзі шалып қалды. Әйел құлаған жоқ. Айналасында адамдар бар еді.... Сүйеп қалды. Әйтсе де қызметкер сатыдан ырғып түсіп, сыртқа шықты да, әйелді вестибюльге жетектеп әкеліп отырғызды. Оған көмек көрсетілгенше, жанынан ұзамады. Содан кейін ғана жұмысына кірісті.

Мен осы ұйым клиентке мінсіз қызмет көрсету идеясын іске асыруға қалай жеткенін білгім келді. Бұл жөнінде даяшылардан, шабармандардан, қызметші әйелдерден сұрастырдым. Өзім ашқан жаңалығым – мұндай риясыз қарым-қатынас әр қызметкердің санасы мен жүрегіне, қаны мен тәніне әбден сіңіп кеткен екен.

Артқы есіктен ұрланып, асүйге кіріп едім, қабырғаға жазулы мынадай ең басты қағидатты көзім шалды: «Әр жеке адамның бабын табу керек». Ең соңында, меңгерушіге бардым да былай дедім:

– Мен түрлі ұйымдарға ынтымағы зор команда құруға, командалық айрықша мәдениетті қалыптастыруға көмектесемін. Бірақ сіздерден көргенім мені қайран қалдырды.

– Себебін білгіңіз келе ме? – деп сұрады ол. Сосын осы қонақүй желісінде қабылданған миссия мәлімдемесінің мәтінін шығарды. Мәтінге көз жүгіртіп шыққан соң, лажсыз мойындадым:

— Ия, өте әсерлі құжат екен! Бірақ мен керемет миссиясы бар талай компанияны білемін.

— Енді біздің қонақүйдің миссиясын көргіңіз келе ме? — деп сұрады меңгеруші. Аңтарылып қалдым.

— Сіз сонда осы қонақүй үшін жеке миссия жасадық демексіз бе?

— Дәл солай.

— Және ол бүкіл қонақүй желісіне арналған мәтіннен бөлек пе?

— Дәл солай. Бұл ортақ рухымызға сәйкес. Бірақ біздің басымыздағы қазіргі жағдайды, қазіргі сәтті ескере отырып жазылған.

Меңгеруші маған енді басқа құжат ұсынды.

— Бұл миссияның мәтінін жазған кім? — деп сұрадым мен бір шолып.

— Бәріміз, — деп жауап берді ол.

— Қалай бәріңіз, шынымен бәріңіз бе?

— Ия!

— Қызметші әйелдер де?

— Ия!

— Даяшы қыздар да ?

— Ия!

— Портъе де қатысты ма?

— Әрине! Сізді кеше кешқұрым қарсы алған адамдар жазған миссияны көргіңіз келе ме?

Ол маған мәтіннің нақ сол адамдар жазған және өзге миссиялармен тығыз байланысты тұсын көрсетті. Расында, бұл жұмысқа қызмет мәртебесіне қарамай, әр қызметкер тартылған екен.

Бұл қонақүйдің миссиясы алып доңғалақтың күпшегі іспеттес. Соның негізінде қонақүй қызметшілерінің түрлі топтарының нақты миссиялары жасалған. Оның ережелері кез келген шешімді қабылдарда критерий ретінде пайдаланылады. Бұл адамдардың клиенттеріне және бір-біріне деген қарым-қатынасын айқындап берді. Орта және жоғары буын менеджерлерінің жұмыс тәсіліне және еңбекақы төлеу жүйесіне ықпал етті. Қандай адамдарды жұмысқа алу керегін, оларды дәл қалай оқып-үйретуге және дамытуға болатынын анықтады. Шын мәнінде, бұл ұйымның әр қыры оның миссиясы — оның орталық функциясы мүлтіксіз жұмыс істеп тұрғанының көрінісі еді.

Кейінірек мен осы желіге қарасты басқа қонақүйге түскенімде, тіркеле салысымен «Жазылған миссияларыңыз бар ма?» деп сұрадым. Мәтіні сол сәтте қолыма тиді. Бұл қонақүйде мен «Әр адамның бабын табу керек» деген ұранның мәнін бұрынғыдан анық ұғындым.

Үш күн бойы мен қызмет деңгейі көрінетін әр ситуацияға сынай қарадым. Сервис мінсіз екеніне көзім әбден жетті. Әрі әр нәрсе кез келген адамның бабын табардай жасалған. Айталық, мен бассейнде ауыз су ішетін бұрқақша қайда екенін сұрағанымда, қызметкер мені бірден сонда алып барды. Бәрінен де қатты таңғалдырғаны — бір қызметшінің қате жасағанын басшылыққа өз еркімен айтуы болды.

Біз нөмірге кешкі асқа тапсырыс беріп едік. Қызмет көрсететін уақытын айтты. Бірақ әбден тақап келгенде қызметші ыстық шоколадты төгіп алды. Ол ас үйге барып, подностағы майлықты ауыстырып, шоколадты жаңа ыдысқа құйып әкелгенше, біраз уақытын кетірді. Нөмірге он бес минуттан кейін келді. Бірақ біз онша мән бермеп едік.

Солай бола тұра, ертеңіне таңертең сервис-менеджер қоңырау шалып, кешірім сұрады. Сонымен қатар, олқылықтың орнын толтырып, айыбын жуып-шаю үшін қонақүй есебінен буфетте немесе нөмірде таңдаған тамағымызға тапсырыс беруімізді өтінді.

Енді клиент немесе қонақ өзіне деген қамқорлықты сезінсін деп, қызметкері ешкім байқамаған олқылық туралы басшысына хабардар еткен ұйымның мәдениеті қаншалықты жоғары екенін ойлаңызшы.

Бірінші қонақүй меңгерушісіне айтқанымдай, мен керемет жазылған миссиясы бар талай компанияны көргем. Әйтсе де ұйымның барлық қызметшілері жазған құжат пен емен есіктің ар жағында отыратын бірнеше менеджер жазған құжаттың арасында жер мен көктей айырмашылық болады екен.

Ұйымдар да, отбасылар да жиі тап болатын проблеманың түпкі себебі — адамдар өмірін айқындауға арналған, бірақ өзінің қатысуынсыз қабылданған шешімдерге сенім артпайды. Олар мұндай шешімдерді қабылдамайды. Ұйымдармен жұмыс істей жүріп, мақсаты өзі жұмыс істейтін ұйымның мақсатына мүлде кереғар адамдарды талай көрдім. Әдетте мұндай ұйымдардағы ынталандыру принциптері қабылданған құндылықтар жүйесімен ешқандай байланысы жоқ.

Дайын миссиясы бар компания қызметкерлеріне тренинг өткізуге кіріскен кезде, ең алдымен, олардан «Компанияңыздың миссиясы бар екенін осы жерде қанша адам біледі? Қайсыңыз оның мазмұнымен таныссыздар? Оның әзірленуіне қатыстыңыздар ма? Қайсыңыз оның байыбына терең бойлап, шешім қабылдау кезінде негізге алады?» деп сұраймын.

Айтпағым, қатысың жоқ дүниеге бейілдік болмайды. Осы фразаны бөліп, астын сызып, жанына жұлдызша салып, қоршап қойыңыз. *Қатысың жоқ дүниеге бейілдік болмайды.*

Әрине, бастапқыда — адам жұмысқа жаңадан кіргенде немесе бала тым кішкентай кезінде сіз оның мақсатын белгілей аласыз және ол оны қабылдайды. Әсіресе арақатынасыңыз жақсы болса, таным-көзқарасыңыз ортақ болса, сондай-ақ сіз оны жақсы үйретсеңіз...

Бірақ адам есейген сайын, өзінің жеке тұлға ретіндегі рөлін түсініп, мақсат белгілеуге, шешім қабылдауға араласқысы келеді. Оларды қатыстырмаса, бөтен мақсат пен шешімдерді қабылдамай қояды. Сол кезде алдыңыздан мотивация мәселесі шығады. Оны сол проблеманы тудырған өремен шешу мүмкін емес.

Міне, осы себепті ұйымның миссиясын жасау уақытты, мейлінше кеңірек қамтуды, төзімді, ептілікті және эмпатияны талап етеді. Тағы да қайталаймыз: бұл тез шешіле салатын іс емес, «әлеуметтік аспирин» емес. Жұмыс істеп тұрған жүйені, құрылымды және басқару стилін жұрттың бәріне ортақ құбылыстар мен түсінікке сәйкестендіру үшін уақыт пен шынайылық, айнымас принциптерге адалдық қажет. Олардың негізінде айнымас принциптер жатса, ойға алған ісіміз сөзсіз орындалады.

Шын мәнінде, бәріне ортақ құндылықтар мен таным-түсінік көрініп тұратын ұйым миссиясы ұлы бірлікке әкеліп, соған бейіл болуға үндеп тұрады. Ол адамдардың санасы мен жан-дүниесінде өлшем мен ішкі ұстанымдар кешенін қалыптастырады. Адамдар соған сүйеніп, өзін-өзі игере алады. Оларға басқа біреудің бақылағанын, ұрысқанын, бағыттағанын немесе ұрымтал жерінен ұстағанын қажет етпейді. Олар ұйымның өзегін, мәнін құрайтын айнымас құндылықтарға бар ынтасымен беріледі.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР

1. Осы тараудың басында айтылған қиялдағы жаназадан алған әсеріңізді жазуға уақыт табыңыз. Мүмкін, төменде келтірілген кесте сіздің өз ойыңызды реттеуге көмектесер.

2. Өзіңіздің рөлдеріңіз сізге қалай елестейді? Оны бейнелеп жазуға бірнеше минут жұмсаңыз. Өміріңіздің сондай мазмұнына қанағаттанасыз ба?

3. Барлық істен көңіліңізді бұрып, өзіңіздің жеке миссияңыздың қағидасын жасауға уақыт бөліңіз.

4. А қосымшасындағы кестені қараңыз. Онда түрлі орталықтар көрсетілген. Солардың ішіндегі өзіңізге жақын біреуін белгілеп қойыңыз. Олар сіздің мінез-құлқыңызға ықпал ете ме? Мұндай жағдай көңіліңізден шыға ма?

Қызмет аясы	Кейіпкер	Салым	Жетістіктер
Отбасы			
Достар			
Жұмыс			
Шіркеу / қоғамдық ұйым			

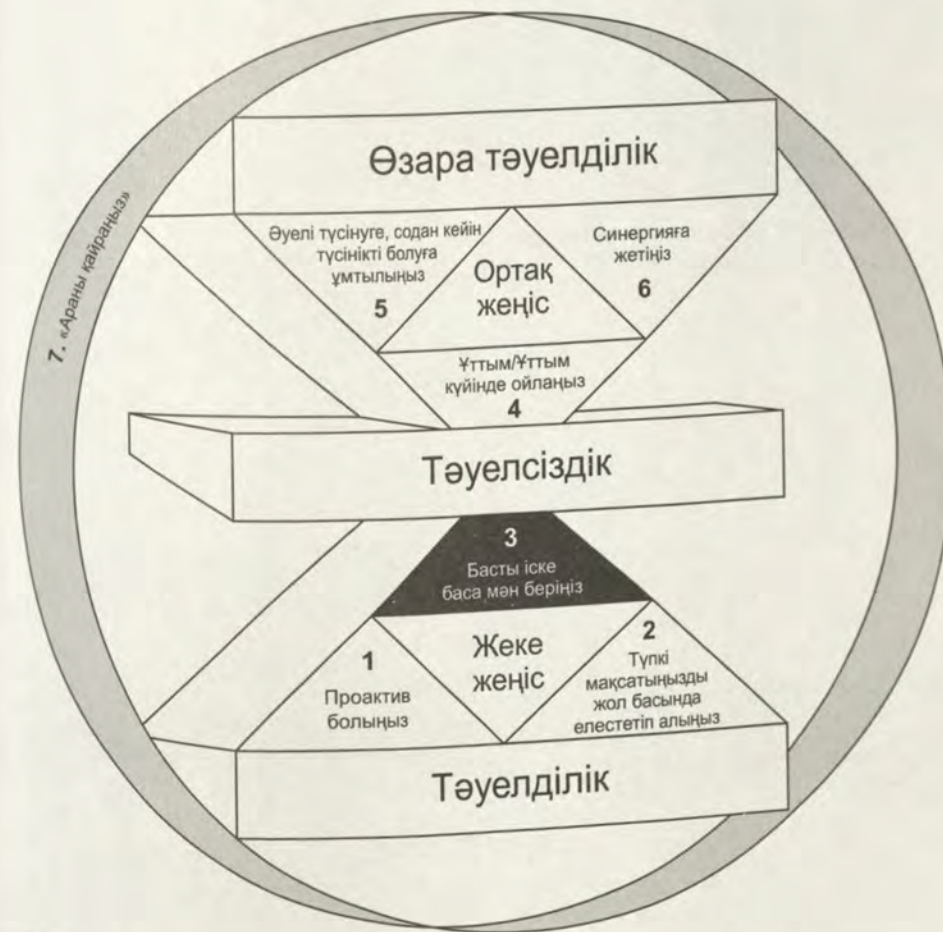
5. Жеке миссияңызды жазғанда, сізге қосымша материал ретінде қажет боп қалуы мүмкін үзінділерді, идеялар мен цитаталарды жазып қойыңыз.

6. Өзіңіз жақын арада ниеттенген істер жайында ойланыңыз және оған ойыңыздағы алғашқы туынды қағидатын қолданыңыз. Қол жеткізгіңіз келген нәтижені, сондай-ақ нәтижеге алып баратын қадамдарды жазып қойыңыз.

7. Отбасы мүшелеріңізбен немесе әріптестеріңізбен екінші дағды принциптері жөнінде ой бөлісіңіз және оларға ұжымдық, отбасылық миссия қағидасын біріге жасауды ұсыныңыз.

Үшінші дағды

БАСТЫ ІСКЕ БАСА МӘН БЕРІҢІЗ



ӨЗ-ӨЗІҢДІ БАСҚАРУ ПРИНЦИПТЕРІ

*Ең маңызды істер ешқашан
ең елеусіз істерге бағынбауға тиіс.*

Гете

Сәл уақыт бөліп, төмендегі екі сұраққа қысқаша жауап беруді өтінемін. Жауабыңыз сізге үшінші дағдымен жұмыс істеген кезде керек болады.

1. Қолыңыздан келетін (бірақ қазіргі шақта істемей жүрген) және оны жүйелі түрде істесе, жеке өміріңізде ұланғайыр жағымды өзгерістерге алып келетін бір нәрсені атаңыз.
2. Бизнесіңізде немесе кәсіби өміріңізде осыған ұқсас нәтиже беруі мүмкін қандай да бір нәрсені атаңыз.
Біз бұл сұрақтарға кейінірек қайта ораламыз. Ал әзірге үшінші дағдының қалған дағдылар жүйесіндегі орнын қарастырып көрейік.

Үшінші дағды – бірінші және екінші дағдының іске асуының жемісі, жеке жетістік. Бірінші дағды «Сіз туындыгерсіз. Сіз барлығы үшін жауаптысыз» дейді. Ол адамның теңдессіз төрт қасиетіне – қиял, ар-ұят, тәуелсіз рух, әсіресе сана-сезімге сүйенеді. Ол бізге «Бала күнімнен әлеуметтік айнаның көмегімен тұтынып келген бағдарламам түкке жарамайды екен. Маған бұл тиімсіз сценарий ұнамайды. Өзгеруге шамам жетеді» деп сенімді түрде мәлімдеуге мүмкіндік береді.

Екінші дағды алғашқы – ойдағы туындыны білдіреді. Ол қиялға – қазіргі сәтте көзбен көру мүмкін емес нәрсені ойында құрастыру, алдын ала болжау, елестету қабілетіне, сонымен қатар естелікке – өзіңнің даралығың мен соған сүйене отырып, өзімізді толыққанды танытуға мұрша беретін дербес, моральдық және этикалық нормаларымызды анықтап алу қабілетімізге негізделген. Бұл дағдының арқасында біз негізгі парадигмаларымыз бен құндылықтарымызға терең бойлап, өзіміздің кім екенімізді, кім болатынымызды айқындай аламыз.

Олай болса, үшінші дағды – екінші туынды, яки физикалық туынды десек болады. Бұл – бірінші және екінші дағдының жүзеге асуы, орындалуы немесе табиғи салдары; Бұл – мінезінің түпнегізінде айнымас принциптер жатқан адам болу мақсатында тәуелсіз жігерді жаттықтыруға ұмтылыс; осы ниетті үнемі минут сайын, күн сайын жүзеге асыру.

Бірінші және екінші дағды – үшінші дағдыны дамытудың міндетті алғышарты. Әуелі жеке проактивтілігіңізді дамытпай, өз парадигмаларыңызды анықтап алмай және оларды қалай өзгертуге және қағидаларға қалай сәйкестендіруге болатынын толық түйсініп алмай, принциптерге бағдарланған тұлға болу мүмкін емес. Тек сіздің ғана маңдайыңызға жазылған өмірге қосар теңдессіз үлесіңіз бар екенін терең ойламай, ондай тұлға бола алмайсыз.

Бірақ оған негіз болса, сіз минут сайын, күн сайын принциптерге сүйенген адам ретінде қалыптасып, үшінші дағдыны пайдалануға, яғни өз-өзіңізді тиімді басқаруға төселесіз.

Есіңізде болсын, менеджмент пен көшбасшылық – екі бөлек ұғым. Көшбасшылық – бұл, ең алдымен, мүмкіндігі кең оң жақ ми сыңарының қызметі. Ол философияға, өнерге жақын. Жеке көшбасшылыққа ұмтылғанда, сіз өмірлік сауалдарға бас қатырасыз.

Тек сол сауалдарға жауап тапқанда ғана, мазалаған мәселенің күрмеуін шешкенде ғана өміріңіз сол жауаптарға сай болу үшін өз-өзіңізді басқаруға алаңсыз кірісе аласыз. «Бөтен джунглиде» адасып жүрсеңіз, басқару қабілетіңіздің түк мәні қалмайды. «Қажет джунглиде» жүрсеңіз, жөні бөлек. Шынтуайтында, жақсы басқару қабілеті екінші туындының сапасын ғана емес, тіршілігін де анықтайды.

Менеджмент – әр әрекеттің ретін анықтап, оны жіктеп, мүшелеп талдау, оның нақты жүзеге асуы; сол жақ ми сыңарының қызметіне жататын тиімді өзін-өзі басқарудың уақытқа байланған қыры. Дербес басқару туралы менің ұраным мынау: «Сол жақтан басқар, оң жақтан көш баста».

ТӘУЕЛСІЗ ЖІГЕР КҮШІ

Сана-сезім, қиял мен ар-ұят біздің тұлғалық дамуымызда аса маңызды рөл атқарады. Әйтсе де адамның нақ сол төртінші қабілеті – *тәуелсіз жігер* тиімді басқаруды мүмкін етеді. Тәуелсіз жігер – бұл шешім қабылдауға, таңдау жасауға және осы шешім мен таңдауға сәйкес әрекет етуге қабілеттілік. Бұл – біреудің ықпалымен емес, өз бетінше қимылдауға, қалған адами үш қасиеттің арқасында жасалған бағдарламаны проактив түрде орындауға қабілеттілік.

Адамның жігері – таңғаларлық құбылыс. Ол небір қысталаң шақтан аман алып шығып, жеңіс жалауын желбіретті десеңші! Жер бетінде Элен Келлерге*

* Келлер Элен – америкалық жазушы және ғалым, тұмысынан зағип, керен, оған У. Гибсон әлемге әйгілі «Ғажайыпты жасаушы әйел» пьесасын арнаған.

ұқсас қанша адам тәуелсіз, жеңімпаз жігер мен ондағы бұла күштің бағасы жоғары екенін дәлелдеген.

Дегенмен жаратылыстың сыйға берген осы қасиетіне тиімді өзін-өзі басқару тұрғысынан зер салсақ, өмірде бір-ақ рет кездесетін қандай да бір драмалық, жанкешті қарекеттің немесе ерліктің әдетте тұрақты табысқа әкелмейтінін көреміз. Бұл қасиетке біз тек ерік-жігерімізді күнделікті шешім шығару барысында қолданып үйренгенде ғана толық ие боламыз.

Күнделікті өмірдегі тәуелсіз жігеріміздің даму деңгейі тұлғалық тұтастығымызбен өлшенеді. Тұлғалық тұтастықтың астарында біздің жеке құндылықтарымыз: айтқан сөзімізде тұру; мойнымызға міндеттеме алып, оны орындау; өзінді мақтан тұту жатыр. Бұл – мінез этикасының бір бөлігі, проактив дамудың мәні.

Тиімді басқару, *басты іске баса мән беріңіз деген сөз*. Көшбасшылық нақ қай нәрсені «алдымен істеу қажет» екенін анықтаса, менеджмент сол істі күн сайын, минут сайын орындаудан көрінеді. Менеджмент – бұл дисциплина немесе тәртіп, бастаған істі аяғына дейін жеткізу.

«Дисциплина» сөзі латыншадан аударғанда «ілім», «үйрену» деген мағына береді. Демек, тәртіпті болу – қандай да бір ілімді, философияны, принциптер мен құндылықтар жүйесінің жақтаушысы болу, қандай да бір ұлы мақсаттың немесе сол ұлы мұратпен байланысатын адамның ізбасары болу дегенді білдіреді. Басқаша айтқанда, сіздің тәртібіңіз – іштен шығатын тәуелсіз жігеріңіздің әрекеті. Яки сіз өзіңіздің терең құндылықтарыңыздың жолымен жүресіз, соған ілесесіз. Сізде сезіміңізді, қалауыңыз бен көңіл күйіңізді сол құндылықтарға бағындыратын тұлғалық тұтастық пен ерік-жігер бар.

Менің сүйікті кітаптарымның бірі – Э.М. Грейдің «Табыстың ортақ өлшемі» (*E.M. Gray. The Common Denominator of Success*) атты еңбегі.

Автор өз өмірін табысты жандардың барлығына ортақ өлшемін іздеуге арнаған. Ол маңдай термен еңбек ету, жолы болғыштық немесе адамдардың басқалармен тез тіл табысатын алғырлығы сияқты қасиеттер қанша жерден маңызды болса да, бақыттың ортақ өлшемі бола алмайтынын көрді. Бірақ осының бәрінен асып түсетін бір ғана фактор бар. Әрі ол үшінші дағдының негізгі мәні – басты іске баса мән беріңіз: «Жолы болғыш адамдардың әдетте жолы болмайтындар жақсы көрмейтін істі істейтін әдеті бар, – дейді Грей. – Мұны істеу жолы болғыш адамдарға да ұнай бермеуі мүмкін. Бірақ олар өз сезімін тежеп ұстап, міндетіне бағындырады».

Мұндай бағыныштылық мақсатты, миссияны, екінші дағдыға тән құндылықтар жүйесі мен айқын бағытты қажет етеді. Мұндай бағыныштылық санамызда басқа ұсақ-түйектің бәріне «жөк!» деп еріксіз айтқызатын «иә!» жарқырап жанып тұрғанын қалайды. Бұдан бөлек, мұндай бағыныштылық тәуелсіз жігерді – зауқыңыз соқпай тұрған істі істеуді, өткірші импульс пен ішкі қалауыңызға ілеспей, құндылықтарыңызға тәуелді болуды талап етеді. Бұл, түптеп келгенде, сіздің проактив алғашқы туындыңызбен үйлесімді әрекет етуге қабілетті екеніңізді білдіреді.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ТӨРТ ДЕҢГЕЙІ

Үшінші дағдыны сөз еткенде, біз өмірді және уақытты игеруге (тайм-менеджмент) байланысты сұрақтарды талқылаймыз. Бірнеше жыл бойы осы керемет саланы зерттей келе, тайм-менеджмент жөніндегі ең жақсы идеяны мынадай бір сөйлемге сыйғызуға болады: «Әрекетіңізді өмірлік басымдықтыңыңызға қарай жоспарлаңыз».

Бұл фраза уақытты тиімді пайдаланудың үш деңгейінің мәнін дәл білдіреді. Осы фразадағы идеяны тиімді түрде жүзеге асыру үшін көптеген әдістер мен тетіктер жасалған.

Өзін-өзі басқару әдетте адамзат тіршілігінің көптеген саласына тән үлгімен дамыды. Бұл дамудың эволюциялық дүмпулері, немесе Элвин Тоффлер айтқандай, «толқындары» бірін-бірі алмастырып, әр сәт сайын өмірлік маңызы бар жаңа бір нәрсе қосылып отырады. Мәселен, қоғамдық даму тарихында аграрлық революцияның орнына индустриялық революция келді. Оны кейін ақпараттық революция алмастырды. Әр толқын қоғам мен тұлға дамуына серпіліс берді.

Тайм-менеджментте де осындай дүмпулі өзгерістер болып жатыр. Оның әр деңгейі алдындағысына негізделіп, адамдарға өз өмірін басқарудың жаңа мүмкіндіктерін береді. Тайм-менеджменттің бірінші толқынына немесе бірінші деңгейіне шағын хаттар, жаднамалар тән. Осы арқылы күш пен уақыт шығындайтын дүниенің бәрін бір ретке келтіріп, жүйелеуге талпынған.

Екінші деңгейден күнтізбе мен күнделіктер пайда болды. Бұл – келешекке көз салып, өз қызметінді, алдағы уақиғаларды жоспарлау талпынысының көрінісі.

Үшінші деңгей тайм-менеджменттің қазіргі көрінісі қандай екенін білдіреді. Бұрынғы деңгейлерге қоса, басымдықтарды дұрыс қою, құндылықтарды айқындау және осылардың негізінде түрлі істердің маңызын салыстыру үрдісі қалыптасты. Бұдан бөлек, үшінші деңгей мақсатты алыс, жақын және аралық мақсаттар деп нақты бөлуге жіті назар салады. Оған қол жеткізу үшін құндылықтармен үйлесім тапқан уақыт пен күш-жігер бағытталуға тиіс. Бұған күнделікті жоспар – мақсатқа жетудің нақты жоспарын құру немесе зор табыс әкелетін іс-әрекеттерді жасау түсінігі қосылады.

Бұл үшінші деңгейдің маңызы қанша жоғары болғанымен, адамдар «өнімділікті» ғана көздейтін уақытты жоспарлау мен игеру, керісінше, өнімділікті азайтып жіберетініне көзі жете бастады. Өнімділікті көздеу үміт сыйлайды, ал ол, айналып келгенде, игілікті қарым-қатынасты дамытумен, адам қажеттілігін қанағаттандырумен және күнделікті өмірдің қарапайым қуанышынан ләззат алумен қақтығысқа түседі. Соның нәтижесінде көп адам өмірді қатаң схемаға салып, тынысты тарылтып жіберетін тайм-менеджмент әдісінен бас тартып жатыр. Бірақ табиғи адами қарым-қатынасты, өмірге талғамды сақтап қаламыз деп олар «су төккенде, сонымен бірге сәбиді де лақтырып жібереді», яки уақытты игерудің бірінші және екінші деңгейіне қайта оралып жатыр.

Дегенмен бүгін көп адам төртінші сатыға, мүлдем басқа деңгейге өтіп кетті. Енді «тайм-менеджмент» термині, шын мәнінде, қате екені мәлім болды. Өйткені мәселе уақытқа тіреліп тұрған жоқ, адам өзін-өзі игеруді меңгеруі керек. Қанағат – бұл тек нәтижеге жетудің ғана емес, күте білудің де белгісі. Ал күту (ол да қанағат секілді) біздің ықпал ету шеңберіміздің аясында орналасқан.

Төртінші деңгей әрекет пен уақытқа назар салудың орнына, біздің жетістікке жету мен қарым-қатынасты үзбей, дамыту жолындағы күтудің маңызына мән беріледі. Басқаша айтқанда, күту Н/РА (нәтиже/ресурс пен амал) теңгерімін сақтап отыру үшін қажет.

2-ШАРШЫ

Тайм-менеджменттің төртінші деңгейінің мәнін келесі бетте көрсетілген матрицаға қарап анықтап алуға болады. Оның бастапқы идеясы біздің уақыт шығындау ғадетіміз осы төрт амалдың біреуіне сәйкес келетінін білдіреді.

Тайм-менеджмент матрицасы

	Шұғыл	Шұғыл емес
Маңызды	I Жұмыс: Шекті межедегі ахуал. Шұғыл проблемалар. Тез арада орындалуға тиіс жобалар	II Жұмыс: Алдын алу іс-әрекеттері РА қолдау Байланыс орнату Жаңа мүмкіндіктер іздеу Жоспарлау Күш-қуатты толықтыру
Маңызсыз	III Жұмыс: Бөгде сөзге уақыт шығындау, телефон қоңыраулары. Әлдебір корреспонденция, әлдебір хабарлар. Кейбір кездесулер. Алда күтіп тұрған шұғыл жұмыстар. Қызметтің кең таралған түрлері	IV Жұмыс: Уақыт алатын ұсақ-түйектер Корреспонденция Қоңыраулар Уақытты босқа жоғалту Уақытты сауық-сайранмен өткізу

Матрицадан көріп тұрғанымыздай, олардың қызмет түрі екі фактормен анықталады: шұғыл және маңызды. Шұғыл дереу әрекет етуді білдіреді. «Қазір» деген сөзбен сипаттайтын нәрсе. Қауырттық бізге әсер етеді. Қоңыраулап тұрған телефон – қауырт істің белгісі. Телефон шырылдағанда, тұтқаны көтермеу деген ой әдетте басымызға келмейді.

Сіз серіктесіңізбен кездесіп, әлдебір проблеманы талқылау үшін ұзақ та тыңғылықты дайындалып баруыңыз мүмкін. Бірақ сіздер отырған кабинетте телефон шыр ете қалса, сөз жоқ, қоңыраудың салмағы бәрін басып кетеді. Сіз

біреуге хабарласқанда, ар жағындағы адам «Өтініш, тұтқаны қоймай тұра тұрыңыз. Мен он бес минуттан кейін келемін» деп айтпайтыны анық. Бірақ дәл сол адам сіз оның кабинетінде отырғанда соғылған қоңырауға сонша уақыт жауап беруі әбден мүмкін.

Шұғыл шаруаның жайы белгілі. Бізді қыспаққа салып, шапшаң қимылдауға мәжбүрлейді. Олар әдетте кең тараған сипатта болады. Және ол жұрттың бәріне белгілі. Кейде ондай қауырт істі атқарып тастау түкке де тұрмайды. Содан ләззат алатының да бар. Және көбінесе олар маңызсыз болып шығады. Екінші жағынан, маңызды шаруаның нәтижеге тікелей қатысы бар. Бастысы ол сіздің миссияңыздың іске асуына көмектеседі, құндылықтарыңыз бен аса маңызды мақсаттарыңызға сәйкес келеді.

Біз шұғыл шаруаға реакциялы жауап береміз. Маңызды, аса қауырт емес істер бізден зор ынта, көбірек проактив болуды талап етеді. Мүмкіндіктен айырылып қалмай, нәтижеге жету үшін белсенді болуға тиіспіз. Екінші дағдыны пайдаланбасақ, ненің маңызды екенін, өмірімізде неге қол жеткізгіміз келетінін жете түсінбесек, шұғыл істердің шырмауында қалуымыз оңай.

Уақытты игеру матрицасының шаршыларына көз салыңызшы. 1-шаршыда – бір мезетте шұғыл да маңызды істер көрініс тапқан. Оның ерекшелігі – айтарлықтай нәтиже әкелуі мен дереу көңіл бөлуімізді талап ететінінде. 1-шаршыдағы істеріміз әдетте «дағдарыс» немесе «проблема» деп атайтын шаруалармен байланысты. Әрқайсымыздың өмірімізде 1-шаршыға жататын біраз іс болған. Көп адам осыған жұтылып кетеді. Мысалы, үнемі проблемалармен басы қатып, соларды шешу жолдарын ойластырып жүретін кризис-менеджерлер немесе дедлайнға тікелей тәуелді өндірісшілер...

1-шаршыға баса көңіл бөлгенде, оның нөпірі қашан сізді басып қалғанша, дауылды күнгі алып толқындай зорая береді, зорая береді. Бұл мәселелер толқыны сізді тықсырып, үстіңізге ақтарыла құлап, жүрісіңізден жаңылдырады. Сіз бұл толқынға қарсыласып бағасыз, біреуін еңсердім дегенде екіншісі келіп бүйірден соғып, құмға сұлатып тастайды.

Кей адам күн сайын проблемалардың төмпіштеуінің астында қалады. Олар үшін жеңілдеудің жалғыз жолы – 4-шаршыдағы шұғыл емес, маңызсыз істерге бас сауғалау. Сол себепті, матрицаға қарасақ, олардың уақытының тоқсан пайызы 1-шаршыға, ал қалған он пайыздың басым бөлігі 4-шаршыға кететінін көреміз. 2 және 3-шаршыға назар аз бөлінеді. Үнемі басындағы дағдарыспен алысып жүретін адамдардың өмірі осындай болады.

1 НӘТИЖЕ:		2
• Күйзеліс • Өзін-өзі өртеу • Дағдарыс жағдайындағы басқару • Ылғи от пен шайқастың ортасы		4
	3	

1-шаршыда жүрмін деп ойлап, уақытының едәуір бөлігін 3-шаршыдағы шұғыл, бірақ маңызсыз істерге шығындайтын адамдар да бар. Шұғыл, демек, маңызды іс деп ойлап, сонымен айналысуға уақытын сарп етеді. Шын мәнінде, бұл істердің шұғылдығы көбінесе өзге адамдардың приоритеті мен үмітін ақтау үшін ғана керек.

1	2
III НӘТИЖЕ: • Қысқамерзімді істерге зейін қою • Дағдарыс кезіндегі басқару • Хамелеон атағы • Жоспарлар мен мақсаттардың мәнсіз екеніне нық сену • Өзін иегере алмайтын құрбан сезіну • Әлсіз және үзілген қарым-қатынастар	4

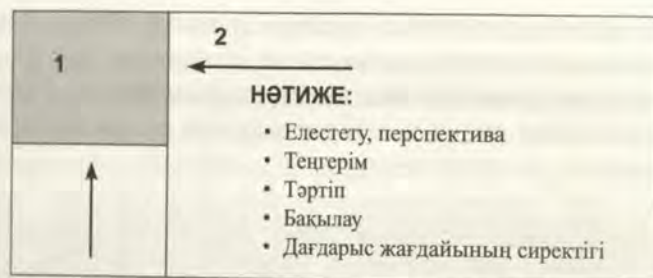
Уақытын түгелдей дерлік 3 және 4-шаршыға жұмсайтын жандардың өмір сүру салтын жауапсыздық деуге болады.

I	II
III НӘТИЖЕ: • Жауапсыздық • Жұмыстан шығу • Негізгі мәселелер бойынша өзгелерге немесе ұйымға тәуелді болу	IV

Нәтижелі адамдар 3 және 4-шаршыдан аулақ жүреді. Өйткені ондағы істер шұғыл болғанымен, маңызды емес. Және олар уақытын 2-шаршыда көбірек өткізіп, 1-шаршының мөлшерін кішірейте береді.

2-шаршы – тиімді өзін-өзі басқарудың негізі. Ол шұғыл болмағанымен, маңызды істерді сипаттайды. Оның қатарына коммуникация орнату, жеке миссия жазу, ұзақмерзімді жоспар құру, жаттығу, алдын алу, дайындық жұмыстары, қысқасы, біз қажет деп есептейтін, бірақ олар шұғыл болмауы себепті қолға алуға өзімізді сирек мәжбүрлейтін іс-әрекеттер жатады.

Питтер Друкердің сөзін өңін айналдырып қолдансақ, нәтижелі адам проблемаларды емес, мүмкіндіктерді қарастырады. Олар мүмкіндікті нәрлендіреді, ал проблеманы аштықпен азаптайды. Олар күні бұрын ойлайды. 2-шаршыдағы дай-жедел назарды талап ететін, нағыз дағдарысты, төтенше жағдай олардың да өмірінде ұшырасып тұрады, бірақ соншалықты жиі емес. Мұндай адамдар 2-шаршыдағы жаңа мүмкіндіктерге жол ашатын маңызды және шұғыл емес істерге мән беріп, Н/РА теңгерімін сақтап отырады.



Уақытты игеру матрицасын ойымыздан шығармай, осы тараудың басындағы сұрақтарға берген жауабымызға тағы бір оралайықшы. Сіз атаған істер қай шаршыға кіреді? Олар маңызды ма? Шұғыл ма? Менің ойымша, олар 2-шаршыға сәйкес. Бұл істер өте маңызды, бірақ шұғыл емес екені көрініп тұр. Сондықтан сіз оған кірісуге асықпайсыз.

Сұрақтардың астарына терең үңіліп, тағы да ойланып көріңіз: жеке өміріңізде және кәсіби қызметіңізде не істей аласыз? Оны үнемі үзбей жасап тұрса, қандай оң өзгерістерге алып келуі мүмкін? Нақ сол 2-шаршыдағы іс-әрекеттер дәл сондай ықпал көрсетуге қауқарлы. Біз осындай істерді атқарғанда, тиімділігіміз алға қарай сілеусін секіріс жасайды.

Осыған ұқсас сұрақты сауда орталығының менеджерлеріне қойған болатынмын. Мен олардан «Егер сізге кәсіби қызметіңізде оның нәтижесіне міндетті түрде орасан зор оң әсер беретін бір әрекет жасау керек болса, дәл нені істеген болар едіңіз?» деп сұрадым. Бәрі бізауыздан «Сауда орталығын жалдаушылармен – дүкен иелерімен өзара ынтымақты, жемісті қарым-қатынас орнатар едік» деп жауап берді. Бұл – 2-шаршыға жататын іс-әрекет.

Біз әкімшілік мұндай амалға қанша уақыт жұмсайтынын есептеп көрдік. Бес пайыздан кем болып шықты. Олардың бұлай етуге салмақты себептері бар екен – проблемалар бірінен соң бірі туындап жатты. Олар есеп беруге, жиналысқа баруға, хатқа жауап беруге, телефон соғуға, яғни «шұғыл» шаршының мазмұнын құрайтын барлық нәрсемен айналысуға тиіс болатын.

Сауда орталығының менеджерлері дүкен иелеріне аз уақыт бөлетін. Тіпті сол болмашы уақыттың өзі теріс энергияға толы еді. Менеджерлердің дүкен қожайындарымен жолығуына жалғыз себеп – контракт шарттары орындалуын қадағалау: ақша жинау, сауда орталығының ішкі ережесіне сай келмейтін жарнама немесе басқа бір қызметті талқылау т.б.

Дүкен қожайындары бизнесін дамыту туралы тіпті де ойламайтын. Тек «шықпа, жаным, шықпа» деп отырады. Олардың басында жұмысшы жалдау, шығынды өтеу, тауардың өтпей тұрып қалуы және басқа да көптеген проблемалар үйіліп қалған. Көбі ешқашан менеджментті оқымаған. Әлбетте, кейбіреуі бизнесте әжептәуір табысқа жеткен. Дегенмен олар да көмекке мұқтаж

еді. Жалға алушылар басына проблема жамап алудан басқа ештеңе күтпейтіндіктен, сауда орталықтарының басшыларын көргісі келмейтін.

Бір күні сауда орталығының меңгерушілері проактив болайық деп шешті. Өз мақсаты, құндылығы мен басымдықтарын саралап алған соң, олар соған сәйкес уақытының шамамен үштен бірін жалға алушылармен арақатынасты жақсартуға арнады.

Бұл ұйыммен жарты жыл тығыз жұмыс істегенде, мен оның айналымы шамамен 20 пайызға артқанын көрдім. Бұл бұрынғы даму қарқынынан 4 есе жоғары еді. Оған қоса, меңгерушілердің жалға алушыларға деген көзқарасы өзгерді – оларды тындап үйренді, оларды оқытумен және кеңес берумен айналыса бастады. Екі жақтың өзара арақатынасы позитив энергия тудырды.

Нәтиже таңғаларлық болды. Бар күшін уақыт пен әдіске емес, қарым-қатынас пен нәтижеге жұмылдырудың арқасында экономикалық көрсеткіштер жақсарды. Тың идея және біліммен қаруланған жалға алушылар жаңа істерді қолға алуға шабыттанды. Тиімділігі артып, өз ісіне қанағаттана бастаған сауда орталығының менеджерлері ықтимал жалға алушылардың тізімін кеңейтіп, дүкендегі сатылымның өсімі есебінен табысын еселеді. Сауда орталықтарының менеджерлері полицейдің, бейтарап бақылаушының рөлімен қоштасты. Оның орнына түйткілді тез арада шешетін елгезек көмекшіге айналды.

Кім болсаңыз да – университет студенті ме, жұмысшы ма, үй шаруасындағы әйел ме, модельер немесе компания президенті ме – өзіңізден 2-шаршыға қандай істер жатады деп сұрасаңыз, жоғарыдағыдай жақсы нәтижеге жететініңізге сенімім кәміл. Ол істерді атқара жүріп, сіздің проактив қырыңыз дамиды және тиімділігіңіз күрт артады. Дағдарыс пен проблемалар саны мөлшерлі деңгейге дейін қысқарады. Өйткені сіз болашағыңызды жоспарлай аласыз, дағдарысты жағдайдың алдын алатын қадамдар жасауға қауқарыңыз жетеді.

Тайм-менеджмент тілінде бұл «Паретто принципі» деп аталады: Нәтиженің 80 пайызына 20 пайыз күш жұмсау арқылы қол жеткізуге болады.

«ЖОҚ» ДЕП АЙТУДЫҢ ҚҰНЫ ҚАНДАЙ?

Бастапқыда 2-шаршы үшін уақыттың жалғыз ресурсы 2 және 6-шаршылар болып табылады. Үлес салмағы ұдайы кеми беретініне қарамастан, сіз 1-шаршыдағы шұғыл және маңызды істерден елемей тұра алмайсыз. Сонда да бастапқы кезеңде 2-шаршының уақыты 3 және 4-шаршының есебінен қамтамасыз етіледі.

2-шаршыда жұмыс істеу үшін проактив болуыңыз керек, өйткені сізге 1-інші және 3-шаршының ықпалы күшті болады. 2-шаршының маңызды басымдықтарына «иә» деу үшін өзгелерге, кейде тіпті шұғыл шаруаларға «жоқ» деп айтуды үйрену керек.

Біраз уақыт бұрын әйеліме әлдебір қоғамдық комитеттің төрағасы болуға ұсыныс түсті. Сол сәтте ол аса маңызды істермен айналысып жатқан. Ашығын

айтқанда, ұсыныс онша қызықтырған жоқ. Бірақ бас тарта салуды ыңғайсыз көрді. Әйелім амалсыз ұсынысты қабыл алды.

Кейін жақын құрбысының біріне қоңырау шалып, комитет жұмысына атсалысуын өтінді. Құрбысы асықпай тыңдап алды да, былай деді:

— Сандра, бұл іс, шынында да, керемет секілді. Шақырғаның үшін ризамын. Өкінішке қарай, қатыса алмаймын. Бірнеше себебім бар. Дегенмен бұл ұсыныс үшін саған риза екенімді білсең деймін.

Сандра бәрін күтсе де, осылайша сыпайы түрде «жоқ» деп айтуды күткен жоқ еді. Ол маған бұрылды да, терең күрсінді:

— Шіркін-ай, осы сөзді мен айта алғанымда ғой!

Мен сіздерге үлкен қоғамдық жобаларға қатыспа деуден аулақпын. Бұл, шынында, өте маңызды. Бірақ сіз үшін ең жоғарғы басымдық не екенін шешіп, өзгелерге ақталып жатпай-ақ, сыпайы түрде, жылы жымиыспен «жоқ» деп айта алатын қайрат керек. Ішіңізде үлкен «иә» жалындап тұрса, сіз мұны істей аласыз. «Өте жақсы» көбінесе «ең жақсының» жауы болады. Есіңізде болсын, сіз қашан да «жоқ» деп айта аласыз — ол көзге көрінеу шұғыл істер болмағанмен, іргелі және аса маңызды шаруа болуы мүмкін. Бұл шұғыл іс қанша жерден көңіл бөлуге лайық болса да, сіз оған «жоқ» дей алмасаңыз, бұдан гөрі жақсы істерді атқаруға, қайталанбас үлес қосуға бөгет болады.

Бір ірі университеттің сыртқы байланыс жөніндегі директоры болып істегенімде, өте талантты, болашағы өте үлкен журналисті жұмысқа қабылдадым. Бірнеше ай өткеннен кейін, оның кабинетіне бас сұғып, өзімнің мұршам келмей жатқан бір шаруаларға көмек беруін өтіндім:

— Стивен, — деді ол, — мен сіз үшін нені болсын істеуге дайынмын. Бірақ, алдымен, өз жағдайымды баяндауға рұқсат етіңіз.

Содан кейін ол мені өзі орындап жатқан жиырмадан астам жоба жазылған тақтаға жақын алып барды. Жобалардың шарттары мен орындалу мерзімі анық-қанық көрсетілген екен. Ол бір етек-жеңі жинақы тәртіпті жан еді. Менің оған келгенімнің себебі — осы. «Жұмысым бітсін десеңіз, онда оны ең жұмысбасты адамға тапсырыңыз» демеуші ме еді.

— Стивен, — деді әлгі қызметкер. — Сіздің өтінішіңізді ойдағыдай орындау үшін маған бірнеше күн қажет. Мына жобалардың ішінен қайсысын кейін қалдыр немесе тоқтат дер едіңіз?

Мен мұндай жауапкершелікті мойныма алуға дайын емес едім. Дәл сол сәтте дағдарысты басқару жағдайына тап болғанымды желеу етіп, ең өнімді қызметкерге бөгет жасағым келмеді. Менің жұмысым шұғыл болғанымен, маңызды емес еді. Сондықтан мен бұл істі басқа менеджерге тапсырдым.

Әдетте біз күн сайын бірнеше адамға «иә» немесе «жоқ» дейміз. Айнымас принциптерге сүйену және өзіңнің жеке миссияңнан ауытқымау тиімді таңдау жасауға көмектесетін ақыл қосады. Тыңдаушыларыма да ұдайы осыны айтамын. Уақытты тиімді пайдаланудың, өз өміріңді басқарудың негізгі мәні өзін-

ді ұйымдастыра білуде және теңгерімді басымдықтар негізінде әрекет етуде жатыр. Сосын мен оларға сұрақ қоятынмын. Мына үш кемшіліктің қайсысы сіздің бойыңыздан табылуы мүмкін: 1) басымдықты анықтауға қабілетсіздік; 2) өз өміріңді осы басымдықтарға сүйене отырып ұйымдастыруға қабілетсіздік немесе құлықсыздық; 3) өз басымдылықтарыңа тұрақтылық танытып, жинақы түрде іс-әрекет ету үшін тәртіптің кемдігі.

Адамдардың көпшілігі тәртіпсіздікті негізгі кемшілігім деп санайды. Байыппен ойлана келе түйген ойым дұрыс емес. Мәселенің бәрі адамдардың басымдықтары жүрегі мен санасында мықтап орнықтауында. Олар екінші дағдыны толыққанды меңгермеген.

Көп адам 2-шаршыдағы идеямен таныс болсын-болмасын, осы шаршыға кіретін әрекеттің маңызды екенін түсінеді. Олар бұл әрекеттерді аса маңыздылардың қатарына қосып, өзін тәртіпке салу арқылы күнделікті өмірінде осылай істеуді әдетке айналдырғысы келеді. Әйтсе де принциптерге сүйенбесе, жеке миссиясы айқындалмаса, табысқа жеткізетін берік негіз болмайды. Олар «жапырақтарды» — мінез-құлық пен мақсаттарды жетілдірумен шұғылданады, бірақ сол мақсат пен мінез-құлық өсіп шығатын «түбірге» — негізгі парадигмаларға көз салуды ойламайды.

2-шаршының дінгегі — принциптерге негізделген парадигма. Жұбайыңыз, достарыңыз, қаржыңыз немесе басқа бір сыртқы фактор өміріңіздің дінгегіне айналса, онда сізді үнемі артқа, 1 және 3-шаршыға тартып тұрады: сіз өміріңіздің дінгегіне орнығып алған сыртқы күштерге реакция танытумен боласыз. Тіпті өміріңіздің дінгегі өзіңіз болып, бар назарыңыз тек өзіңізге ауғанына қарамастан, бәрібір ішкі импульстарыңыз сізді 1 және 3-шаршыға ысырып әкеледі. Сәулет терминімен сөз саптасақ, форма функциядан кейін. Сол сияқты менеджмент көшбасшылықтың соңынан ереді. Сіздің тайм-менеджмент дағдыңыздан алтын уақытыңызды қалай қадірлейтінің және басымдықтарды қалай көретінің аңғарылады. Басымдықтарыңыз принциптерге сүйенген дінгекке және жеке миссияңызға орай қалыптасса, сонымен қатар жүрегіңіз бен санаңызға терең орнықса, онда 2-шаршыға уақыт арнауға әбден лайық дінгек ретінде қарайсыз.

Ішіңізде жалындап тұрған «иә» болмаса, 3-шаршыдағы «әйгілі» істерге немесе 4-шаршыдағы «жас бұталарға» «жоқ» деуіңіз өте қиын. Тек ескі бағдарламаны бағамдайтын сана-сезіміңіз толысып, қиялыңыз бен ар-ұятыңыз принциптеріңізбен үндесетін, қашан да «иә» деп айта алуға лайық жана бағдарлама түзіп шығарғанда ғана түк маңызы жоқ әрекеттерге миығыңыздан күліп, еш қиналмастан «жоқ» деп айтатын жігерге ие боласыз.

2-ШАРШЫҒА ЖЫЛЖУ

2-шаршыдағы қызметтерді дербес басқарудың негізі — «басты» іс әрекеттер деп ұқсак, «Өзімізді осы түсініктің төңірегінде қалай ұйымдастыру керек, қалай үйлесімді әрекет ету керек?» деген сұрақ туады.

Тайм-менеджменттің бірінші деңгейінде басымдық беру тұжырымы жоқ. Ол бізге тек «орындалуға тиіс» істер тізімін ұсынады. Әр іс біткен сайын, болмашы қанағат сезімін бастан кешіріп, оларды тізімнен сызып тастап отырамыз. Бірақ бірінші деңгейдің тізіміндегі істерді басымдыққа бөлу қарастырылмаған. Бұған қоса, тізімдегі істер мен біздің өмірлік құндылықтарымыз бен мақсаттарымыз арасында корреляция (өзара байланыс) жоқ. Біз зердемізге іліккен қандай да бір әрекетті талап ететіннің бәріне жай ғана жауап береміз.

Көп адам өзін бірінші деңгейдің осы парадигмасына сай басқарады. Бұл ауырдың үстімен, жеңілдің астымен жүретін кедергісі ең аз жол десек болады.

Ешқандай қолайсыздық жоқ, түк күш салу қажеті емес, тек рахаттана, ағысқа ілесіп жүзе бер. Мұндайда сырттан тәртіп пен ережелер телінгенде, адамдар нәтижесіне жауап бермейтіндей әсер қалдырады.

Бірінші деңгей парадигмасын жақтаушылар о бастан нәтижелі адамдар емес. Олар өте аз өндіреді, өмір сүру салтынан жоғары нәтижеге (Н) жету үшін қажет ресурстар мен амалды (РА) жетілдірудің қамын ойламайтыны аңғаралып тұрады. Сыртқы күштердің ықпалына түскен мұндай адамдар өзін әдетте сенімсіз, жауапсыз жан ретінде көрсетеді. Олардың өзін-өзі бақылауы төмен, өз-өзіне ие бола алмайды.

Тайм-менеджменттің екінші деңгейін қолдаушылардың өзін-өзі бақылауы сәл де болса жақсы. Олар болашақтың жоспары мен кестесін түзеді. Жалпы алғанда, анағұрлым жауапкершілігі бар. Өйткені олар бәрін уақытылы істейді.

Дегенмен олардың жоспарлайтын істерінде басымдықтары ескерілмейді; терең құндылықтар және мақсаттарымен қисынды байланыс жоқ. Мұндай жандар айтарлықтай табысқа жете алмайды. Олар кестеге сай қимылдауға тым бейім. Үшінші деңгейге жақын жандар алға үлкен қадам жасайды. Олар өз құндылықтарын анықтап, алдына мақсат қоя алады. Әр күнін жоспарлап, басымдықтарын анықтайды.

Жоғарыда айтып өткенімдей, тайм-менеджменттің заманауи тәсілдері нақ осы деңгейге әлдеқайда жақын. Десек те, оның да кейбір елеулі кемшіліктері бар. Біріншіден, таным аясын тарылтады, өйткені күн сайын жоспарлау кезінде тек кең көзқараспен қараған кезде ғана байқауға болатын маңызды элементтер түсіп қалуы әбден мүмкін. «Күнделікті жоспарлау» деген тіркестің өзі шұғыл, «қазір» болатын іске жұмылуды білдіреді.

Үшінші деңгей басымдықтар көмегімен әрекетті ретке келтіруді қамтамасыз еткенмен, осы әрекеттер қаншалықты маңызды және қажет дегенге аса көңіл аудармайды, яғни әрекетті қағидаттар, жеке миссия, рөлдер мен мақсаттар тұрғысынан қарастырмайды. Үшінші деңгей ұсынатын, құндылықтарға негізделген күнделікті жоспарлау іс жүзінде 2 және 3-шаршының күнделікті түйткілдері мен дағдарысына басымдық береді.

Бұдан басқа үшінші деңгей рөлдерді басқаруда тепе-теңдікті қамтамасыз етпейді. Оған шынайылық жетіспейді, оған тән үрдіс: адам жоспарлы жұмыстарына көміліп қалғанда, түңіліп кететіні сондай – әуелгі ниетінен айнып, 4-шаршыға бас сауғалап, пана тапқысы келеді. Ал тайм-менеджменттің басты

мұраты – өнімділік идеясының бір кемшін тұсы – ол қарым-қатынасты дамытудың орнына, оны шиеленістіреді.

Жоғарыда сипатталған тайм-менеджменттің үш деңгейінің әрқайсысы басқару тетіктері құндылығын мойындағанымен, олардың бір де біреуі адамның 2-шаршы мен қағидаттарға негізделген өмір салтын қабылдауына түрткі болатын тетіктерді жасамаған.

Бірінші деңгейге жататын қойындәптер мен істер тізімі бізге ұмытып қалмас үшін өз ойымызды қағазға түртіп қоюға ғана мүмкіндік береді. Екінші деңгейде қолданатын күнтізбе мен күнделіктер біздің келісілген уақытта, қажет жерде болуымызды қадағалау үшін таяу келешекте атқаратын шаруамызды жазбаша жоспарлауға мүмкіндік береді.

Тіпті әртүрлі жоспарлау құралдарына бай үшінші деңгейдің өзі адамның өз басымдықтарын анықтап, 2 және 3-шаршыдағы істерін жоспарлауына баса мән береді. Тайм-менеджмент кеңесшілері мен мамандары біз 2-шаршыға жатқызған іс-әрекеттердің құндылығын мойындайды. Бірақ үшінші деңгейдің жоспарлау тетіктерінің бұл іс-әрекетті жүйелі түрде ұйымдастырып, іске асыруға көмегі аз.

Жалпы алғанда, әр деңгей алдыңғы деңгей қалыптастырған негіздің үстіне қаланады. Дәл осылайша тайм-менеджменттің бастапқы үш деңгейінің кейбір тиімді тетіктері мен күшті қырлары төртінші деңгейді «құрылыс материалдарымен» қамтамасыз етті. Бірақ бұл ретте бізге 2-шаршыға орын ауыстыруға, яғни қағидаттарды өмірдіңегіне орналастырып, өмірлік маңызы бар іспен айналысуға үйрететін жаңа өлшем, жаңа парадигма және оны жүзеге асыратын жаңа тиімді тәсіл қажеттігі туындайды.

2-ШАРШЫДАҒЫ АМАЛ

2-шаршы парадигмасының мәні – айнымас қағидаттар негізінде және жеке миссиянды түсіну арқылы күшінді тек шұғыл шаруаларға ғана емес, маңызды іске де бағыттап, сондай-ақ нәтижеліліктің өсуі мен ресурстар және құралдар дамуы арасындағы тепе-теңдікті бұзбай, өз өмірінді тиімді басқаруды білдіреді. Әрине, бұл – 3 және 4-шаршыдағы маңызсыз істердің тұзағына түсіп қалған адамдар үшін тым биік мақсат, күрделі міндет. Дегенмен мұндай мақсатқа жетуге ұмтылу жеке адамның нәтижелі болуына таңғаларлық ықпал етеді.

Жалпы, 2-шаршы құралы – организер маңызды алты өлшемге сәйкес болуға тиіс:

Келісім. Келісім сіздің миссияңыз бен түсінігіңіз, рөлдеріңіз бен мақсаттарыңыз, басымдықтарыңыз бен жоспарларыңыз, тілектеріңіз бен тәртібіңіз арасында үйлесім, өзара тығыз байланыс және бірлік болуын талап етеді.

Теңгерім. Сіздің құралыңыз сізге өмірдегі тепе-теңдікті сақтап тұруға, өз рөлдеріңізді анықтап алуға және оларды өміріңіздегі денсаулық, отбасылық қарым-қатынас, кәсіби даярлық және тұлғалық даму секілді маңызды бағыт-

тарды елеусіз қалдыруға жол бермейтіндей етіп, үнемі назарда ұстап жүруге көмектеседі.

Көп адам өмірдің бір бағытындағы жетістік басқа салалардағы сәтсіздіктің тігісін жатқызып жібереді деп ойлайды. Шынымен солай ма? Бәлкім, белгілі бір деңгейде рас шығар. Бірақ кәсіби табыс ойран болған отбасы, дімкас денсаулық немесе мінез жасықтығының орнын толтыра ала ма? Шынайы тиімділік теңгерімнің болуын талап етеді, сондықтан сіздің құралыңыз сізге оны құруға және қолдап отыруға қолғабыс етуге тиіс.

2-ШАРШЫДАҒЫ ФОКУС

Сіз ұдайы дағдарыс жағдайында жұмыс істеуге мәжбүр болмай, оның алдын алып отыруға тиіссіз. Ол үшін сізге жігер беріп, құлшынысыңызды оятатын, 2-шардағы іс-әрекеттерге тиісті деңгейде уақыт бөлуіңізге көмектесетін құрал қажет. Менің ойымша, бұған қол жеткізу үшін өз өміріңізді апталық жоспарлау негізінде ұйымдастырған жөн. Сіз бұрынғыша әр күннің жоспарын жасап, басым бағыттарын анықтай бересіз, бірақ бұл жолы негізгі екпін аптаға түсуге тиіс.

Аптаның аужайын анықтау күнделікті жоспарлауға қарағанда, анағұрлым үйлесімді, мазмұнды шығады. Жалпы, апта көпшілік мойындаған бірыңғай және біртұтас уақыт өлшеміне айналғалы қашан. Бизнес, білім және өзге де көптеген қоғамдық қызмет түрлері бірнеше күнді жұмысқа, кей күндерді демалып, қуатымызды қалпына келтіретін апталық циклге сүйенеді. Адамдардың көбі апталық санатпен ойлап үйренген. Дегенмен үшінші деңгейдегі жоспарлау тетіктерінің басым бөлігі күнделікті жоспарлауға лайықталған. Бұл сіздің іс-қимылыңыздың ретін жүйеге келтіруде пайдасы тисе де, іс жүзінде тек дағдарыс пен дүрмекті көбейтуге әсер етеді. Мына нәрсені жете түсінген жөн. Жоспар іс-қимылдардың қайсысы басым екенін анықтау емес, керісінше, жұмысты олардың басымдығын ескере отырып атқару үшін керек. Осы қисынға салғанда, оны аптаға лайықтаған әлдеқайда ыңғайлы.

«Адами өлшем». Бұдан бөлек, сізге тек жоспармен ғана емес, адамдармен істес болатын құрал керек. Уақыт туралы сөз болғанда, өнімділікті, адамдармен жұмыс істегенде, нәтижелілікті ойда ұстаған жөн. Кейде, принциптерден ауытқымай, 2-шаршы парадигмасына сәйкес өмір сүру үшін жоспарыңызды адам мүддесіне бағындыру қажет. Сіздің құралыңыз адами өлшемнің араласуы салдарынан жоспардан ауытқығанда, кінәлі сезім тудырмай, керісінше, құндылықтардың іске асуына көмектесуге тиіс.

Икем. Жоспарлау құралыңыз сізге қожайын емес, қызметшіңіз болуға тиіс. Сізге қызмет ететіндіктен, ол сіздің стиліңізді, қажеттілігіңізді, ерекшелігіңізді ескеруге тиіс.

Ықшамдық. Сіздің құралыңыз әрдайым өзіңізбен бірге алып жүру үшін ықшам болғаны жөн. Автобуста кетіп бара жатып, жеке миссияңыздың қағидасын бір тексергіңіз келуі мүмкін. Алдыңыздан ашылған жаңа мүмкіндіктің құндылығын одан бұрынырақ уақыт бөлуді жоспарлап қойған істің құндылығымен салыстырғыңыз келуі мүмкін. Шағын органдардан сіз кез келген уақытта өзіңізге қажет маңызды ақпаратты таба аласыз.

2-шаршы өз-өзінді тиімді басқарудың негізі болғандықтан, сізді сол 2-шаршыға ауыстыратын амал қажет. Мен тайм-менеджменттің төртінші деңгейінің тұжырымдамасын дәл осы деңгейдің критерийлері сай келетіндей етіп дайындадым. Сонымен қатар бұл мақсатта үшінші деңгейдің қолайлы амалдарын да қолдануға болады. Принциптер айқын болған кезде, іс жүзінде қолданылатын амалдардың арасындағы болмашы айырмашылықтар ештеңеге әсер етпейді.

2-ШАРШЫДАҒЫ ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУ

Осы кітапты жазу барысында менің негізгі күшім сіздерді тиімділік тәжірибесіне емес, басты принциптерге оқытуға бағытталды. Десек те, өз аптаңызды қағидаттарға басымдық беретін 2-шаршы негізінде жоспарлауға тырысып көрсеңіз, тайм-менеджменттің төртінші деңгейінің шабыттандыратын табиғаты мен мағынасын әлдеқайда жақсы түсінер едіңіз.

Жалпы, 2-шаршы негізіндегі ұйымдастыруға әрекеттің төрт түрі тән:

Рөлдерді анықтау. Бірінші тапсырма – рөлдеріңізді жазып шығу. Сіз осы күнге дейін өміріңіздегі ойнайтын рөлдеріңіз туралы ойланyp көрмесеңіз, әуелі басыңызға келген ойдан бастап жазыңыз. Рөлдеріңіздің бірі – жеке тұлға рөлі. Отбасы мүшесі ретіндегі бір немесе бірнеше рөліңіз болуы мүмкін: күйеу не әйел, ана не әке, ұл не қыз... Әйтпесе ата, әже, әпке, аға, туыс аға немесе әпке болуыңыз мүмкін. Сондай-ақ жұмысыңызға қатысты әрі түрлі қызмет түрлерін, өз уақытыңыз бен қажыр-қайратыңызды жүйелі түрде жұмсағыңыз келетін бірнеше рөлді де белгілеуді ұмытпаңыз. Бұған қоса, шіркеудегі немесе қоғамдық істерде атқаратын белгілі бір рөлдеріңіз болуы мүмкін.

Рөлдерді анықтаған кезде, оны ендігі қалған өміріңізге арнап отырғандай қарамаңыз – әншейін өзіңіздің бір аптаңызды елестетіңіз. Мысалы, алдағы жеті күнде өз уақытыңызды қандай қызмет түрлеріне арнап едіңіз, соны паракқа жазыңыз.

Адамдар өз рөлін қалай елестететінін мына екі үлгіден көруге болады:

1. Тұлға
2. Күйеу/әке
3. Жаңа өнім менеджері
4. Зерттеу менеджері
5. Қызметкерлермен жұмысты ұйымдастырушы

1. Тұлғалық даму
2. Әйел
3. Ана
4. Жылжымайтын мүлік сатушы-агент
5. Жергілікті қоғам мүшесі

6. Әкімшілік жетекші кеңесінің мүшесі
7. «Ортақ жол» қоғамының төрағасы

6. Симфониялық оркестрдің қамқоршылар кеңесінің мүшесі



Мақсатты таңдау. Келесі қадам – әр рөл бойынша жеті күн ішінде жеткізілетін екі-үш маңызды нәтижені таңдау. Бұл нәтижелерді мақсат ретінде жазуға болады. Бұлардың, ең болмағанда, кейбіреуі 2-шаршыдағы іс-әрекеттерге қатысты болуға тиіс. Жалпы, бұл қысқамерзімді мақсаттар жеке миссияңызбен сәйкестеніп, ұзақмерзімді мақсаттарға ұласуға тиіс. Тіпті жеке миссияңызды жазбағанның өзінде, әр рөліңізге екі-үш мақсаттан ойлау барысында санаңызда не маңызды екені туралы түсінік пайда болады.

Жоспарлау: Алдағы аптаның мақсаттары айқын болған кезде, оларды орындалатындай етіп жоспарлай аласыз. Мысалы, жеке миссияңызды жазғыңыз келсе, оған жексенбінің екі сағатын арнауыңызға болады. Жексенбі (немесе діни наным-сеніміңізге байланысты сіз үшін маңызды аптаның кез келген күні) аса жеке, асқақ мұраттарды ойлануға, күнделікті істерді ретке келтіруге ыңғайлы. Оңаша қалып, шабыттануға өмірлік құндылықтарың мен қағидаттарың туралы ойлануға таптырмас уақыт.

Физикалық жаттығулар жасау арқылы сымбатымды түзеймін деп мақсат қойсаңыз, ол үшін сізге аптасына үш-төрт рет бір сағаттан уақыт бөлуге, бәлкім, күнделікті солай жасауға тура келер. Бір мақсатыңызға жұмыс уақытында қол жеткізе аласыз, ал кейбірін сенбі, жексенбі күндері, балаларыңыз үйде болғанда, іске асыруыңыз мүмкін. Қалай, апталық жоспарлаудың күндік жоспарлаудан артықшылығын байқай бастадыңыз ба?

Рөлдеріңізді анықтап, мақсаттарды белгілеп алғаннан кейін, сіз олардың әрқайсысын аптаның белгілі бір күнімен белгілі бір формадағы тапсырма ретінде байланыстыра аласыз. Осы орайда, айлық немесе жылдық іскерлік күнтізбеңізге зер салып, алдын ала жоспарланып қойған іс-әрекеттердің маңыздылығын тағы тексеріп шығуға болады: олар сіздің мақсаттарыңызға сәйкес келе ме? Келсе, сақтап қоясыз, не болмаса түзетесіз немесе мүлдем сызып тастайсыз.

Келесі беттерде келтірілген апталық жоспарға қарағанда, көбі 2-шаршыға қатысты 19 түрлі мақсаттың әрқайсысы нақты іс-әрекет ретінде кестеге қалай кірістірілгеніне баса мән беріңіз. Сонымен қатар төрт бірдей адамдық өлшемнің әрқайсысын қолдану үшін, өмірлік маңызы бар істерді жоспарлауға үндейтін «Араны қайрау» деп аталатын ұяшыққа зер салыңыз. Ол туралы жетінші дағдыға арналған тарауда егжей-тегжейлі тоқталамыз.

Тіпті бір апта ішінде 19 маңызды мақсатқа жетуге қаншама уақыт бөлгеніңізге қарамастан, күнтізбеңізде қанша бос орын қалғанын қараңызшы! Сізді, ең алдымен, не істелуі керек болса, соны істеуге құлшындырумен қатар, апталық жоспардың тағы бір артық тұсы – еркіндігі, әрі өзгеріске икемділігі. Яғни сізге күтпеген жағдай жолыға қалғанда, тез шешімін табуға; немесе жоспарланған істердің орнын оңай ауыстыруға; басқа адамдармен қарым-қатынастан және өзара әрекеттестіктен, қанағаттанарлық сезімге бөленуге; өміріңіздің барлық өрісінде биік мақсаттарға жету үшін аптаңызды проактив ұйымдастырғаныңызды сезіне отырып, тіршіліктің әр сәтін қуанышпен қарсы алуға молынан мүмкіндік береді.

Күнделікті бейімделу. 2-шаршыдағы іс-әрекеттерді апта бойына бөлген кезде, күнделікті жоспарлаудың аясына күнделікті бейімделу, басымдықтарды белгілеу және күтпеген жағдайларға, қатынастар мен оқиғаларға лайықты реакция таныту қажеттігі біріктіріледі.

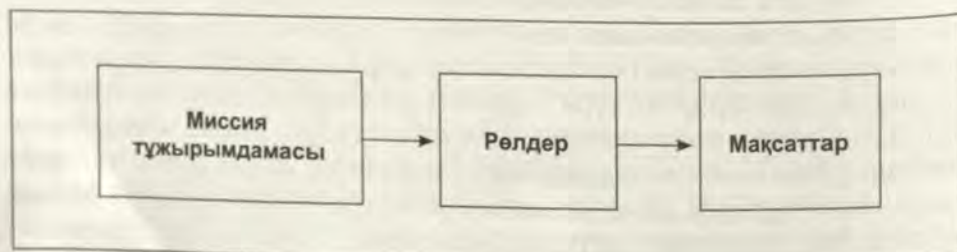
Күнде таңертең өз күнтізбеңізді шолып шығуға бірнеше минут бөлгенде, аптаны жоспарлауда құндылықтарыңызға сай қабылданған шешімдеріңізді және осы аралықта орын алуы мүмкін күтпеген жайттарды да ескере аласыз. Әр күнгі жоспарыңыздың мазмұнына үңіле отырып, рөлдеріңіз бен мақсаттарыңыз сіздің ішкі тепе-теңдік сезіміңізге негізделген табиғи басымдылықты қамтамасыз ететінін байқайсыз. Бұл – сіздің жеке миссияңызды сезінуден туатын, мидың оң жақ ми сыңарына тиесілі анағұрлым жұмсақ приоритизацияның түрі.

Үшінші кезеңде қолданылатын А, В, С немесе 1, 2, 3 деп, басымдық беру әдісі күн ұзаққа жасалатын істердің реттілігін қамтамасыз ететінін көре аласыз. Мұндайда істі маңызды және маңызсыз деп тек екі типке бөліп қарау қате болар еді. Олардың бәрі кеңістік пен уақыт аясына кіреді. Тек ішіндегі ең маңыздысы басқаларына қарағанда, маңыздырақ деп қарағанымыз жөн. Түйіндеп айтқанда, апталық жоспарлау контекстінде үшінші деңгейлі басымдық беру күнделікті назар аударарлық істерді бір ізге түсіреді.

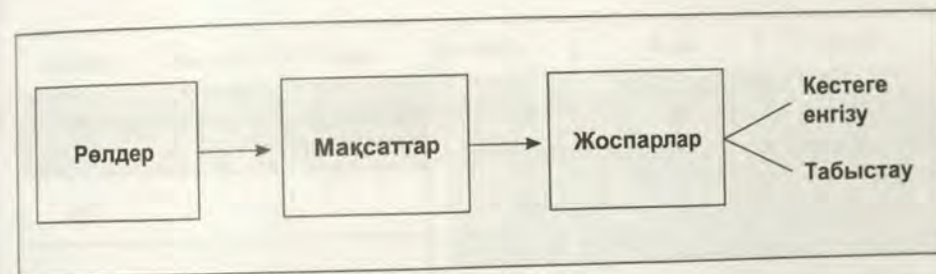
Алайда сіздің жеке миссия жайында түсінігіңізбен қалай қабысатынын және өмір тепе-теңдігіңізге қалай әсер ететінін түсініп алмай тұрып, істің басымдылығын айқындауға тырысу тиімді болмайды. Өйткені сізге мүлдем керек емес іске басымдық беріп, жүзеге асыруымен айналысқан болып шығуыңыз әбден мүмкін.

Сонымен, 2-шаршы идеясына шынайы берілген және қағидаттарға сүйенген менеджер жасаған апта жоспары мен басқа бір нәрсеге бет түзеген адам жасаған күндік жоспардың айырмашылығын аңғарған шығарсыз? 2-шаршыға ден қойсаңыз, тиімділігіңіз ғаламат артатынын сезіне бастадыңыз ба?

2-шаршыдағы қағидаттарға негізделген ұйымдастырудың өміріме ықпалын сезінгендіктен және оның жүздеген адамның өмірін жаңғыртқанына куә болған соң, бұл тәсіл айтарлықтай оң өзгерістер әкелетініне көзім толық жеткен. Апталық мақсаттар қағидаттар жүйесімен және жеке миссия қағидаларымен жымдаса өрілген сайын, тиімділік пен нәтиже көрсеткіші арта береді.



Ұзақмерзімді жоспарлау



Апталық жоспарлау

БАҒДАРЛАМА БОЙЫНША ӨМІР СҮРУ

Тағы да сөзімізді компьютерлік терминологиямен сабақтайық. Бірінші дағды «Сіз бағдарламашысыз!» десе, екінші дағды «Бағдарлама жазыңыз!» деп бұйырады, ал үшінші дағды «Бұл бағдарламаны іске қосыңыз!», «Осы бағдарлама бойынша өмір сүріңіз!» дейді. Жалпы, бағдарлама бойынша өмір сүру, ең алдымен, біздің тәуелсіз ерік-жігеріміз, тұлғалық тұтастығымыз, сонымен қатар қысқамерзімді мақсат пен жоспарларға елітпей, керісінше, күллі өміріміз бен жоспарымызға мән-мазмұн дарытатын айнымас қағидаттар мен тереңдік құндылықтарымызға адалдық таныту болып табылады.

Апта ішінде тұлғалық тұтастығыңыз сынға түсетін жағдайға тап боларыңыз анық. 3-шаршының шұғыл, бірақ маңызы жоқ істеріне көңіл аудару әдеті неғұрлым қиындықтан 4-шаршыға қашудың рақаты, түптеп келгенде, 2-шаршыдағы жоспарланған маңызды істерден басым түсіп кету қаупі бар. Сіздің қағидаттармен біте қайнасқан діңгегіңіз, сана-сезіміңіз бен ар-ұятыңыз сізге тәуелсіз жігеріңізді демейтін және өзіңізге, шын мәнінде, маңызды дүниеге тұрақтылығыңызды қолдап отыратын ақыл мен мақсаткерліктің, ішкі қауіпсіздік сезімінің жоғары деңгейін қамтамасыз етеді.

Бірақ сіз бәрін білетін көріпкел емессіз. Сіз, шын мәнінде, не маңызды екенін әрдайым алдын ала анықтай алмайсыз. Қағидаттарға сүйенетін тұлға ретінде, сіз бұл аптаға жоспарлаған ісіңізді одан жоғары құндылыққа бағындыратын де, сіз бұл аптаға жоспарлаған ісіңізді одан жоғары құндылыққа бағындыратын ситуация болып қалуы әбден мүмкін. Өмір орталығыңызда принциптер орналасқандықтан, одан қиналмай өтесіз.

Біраз уақыт бұрын бір ұлым пайдалы әрекет коэффициентін, өнімділікті көтеру идеясымен, жоспарлаумен, кесте құрумен қатты әуестеніп жүрді. Бір күні оның кестесі тым қауырт болды, тіпті минуттық дәлдікке дейін күні бойы істейтін шаруаларын жоспарлап тастапты. Кітапханадан өзіне керекті әдебиетті тандап алу, көлік жуу сияқты ұсақ-түйек істермен қатар, арасында «Кэролмен қоштасу» деген жазу болды. Құрбысының есімі солай еді.

Кэролға дейін бәрі жоспардағыдай өтті. Олар көптен бері кездесіп жүрген. Ұлым қарым-қатынасымыз тұйыққа тірелді деп ұйғарыпты. Әлгі өзінің тиімділік туралы түсінігіне сәйкес өз шешімін Кэролға хабарлауға он минуттан он

АПА КЕСТЕСІ	
Рөлдер	Мақсаттар

Тұлға – тұлғаның дамуы	Жеке миссияның мәтінін жазу	1
	Курстарға жазылу	2
	Ауруханадағы Фрэнктің хал-жағдайын білін қайту	3

Күйеу/әке	Концертке билет сатып алу	4
	Тимнің ғылыми жобасын талқылау	5
	Сараның велосипедін жөндеу	6

Жаңа өнім менеджері

Нарық параметрлеріне сараптама жасау	7
Көмекші қызметіне үміткерлермен әңгімелеу, сұхбаттасу	8
Түпнұсшылар сауалнамасының қорытынды мәліметін қарау	9

Зерттеу менеджері	Соңғы сынақ нәтижелерін талдау	10
	Ең маңызды тапсырмаларды анықтау	11
	Кен және Питермен кеңес өткізу	12

Қызметкерлермен жұмысты ұйымдастырушы	Дейнімен жұмыс қорытындысын талқылау	13
	Смюзспен өңіме жүргізу	14

Әкімшілік жетекші кеңесінің мүшесі	Айлық есепке талдау жасау	15
	Айлық жалақы туралы есепті қарап шығу	16

«Ортақ жол» қоғамының төрағасы	Күн тәртібін дайындау	17
	Конфликте PR-кездесуге арнайы бару	18
	Келесі жылдың жоспарына әзірлікті бастау	19

Араны қайраңыз
Физикалық _____
Менталдық _____
Рухани _____
Өлеуметтік-эмоциялық _____

Апта	Жексенбі	Дүйсенбі
Аптадағы басымдықтар	Бүгінгі басымдықтар	
		16
	Келісімдер/Міндеттемелер	
	8 1	8
	9	9
	10	10
	11	11 8
	12	12
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4 3
	5	5
	6	6
	7	7 6
	8	8
	Кеш	Кеш

Сейсенбі	Сәрсенбі	Бейсенбі	Жұма	Сенбі
Бүгінгі басымдықтар				
②	⑫		⑭	
Келісімдер/міндеттемелер				
8	8	8	8	8 ④
9	9 ⑦	9 ⑪	9 ⑩	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12 ⑨	12	12	12 ⑮	12
1	1	1	1	1
2	2	2 ⑬	2	2
3	3	3	3 ⑮	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤	6	6 ⑰	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8 ⑲	8	8
Кеш	Кеш	Кеш	Кеш	Кеш 7:00 Брауни театры

АПТА КЕСТЕСІ	
Рөлдер	Мақсаттар

Тұлға – тұлғаның дамуы	Жеке миссияның мәтінін жазу ①
	Курстарға жазылу ②
	Ауруханадағы Фрэнктің хал-жағдайын біліп қайту ③

Күйеу/әке	Концертке билет сатып алу ④
	Тимнің ғылыми жобасын талқылау ⑤
	Сараның велосипедін жөндеу ⑥

Жаңа өнім менеджері	Нарық параметрлеріне сараптама жасау ⑦
	Көмекші қызметіне үміткерлермен әңгімелесу, сұхбаттасу ⑧
	Тұтынушылар сауалнамасының қорытынды мәліметін қарау ⑨

Зерттеу менеджері	Соңғы сынақ нәтижелерін талдау ⑩
	Ең маңызды тапсырмаларды анықтау ⑪
	Кен және Питермен кеңес өткізу ⑫

Қызметкерлермен жұмысты ұйымдастырушы	Джейнимен жұмыс қорытындысын талқылау ⑬
	Сэмюэлспен әңгіме жүргізу ⑭

Өкімшілік жетекші кеңесінің мүшесі	Айлық есепке талдау жасау ⑮
	Айлық жалақы туралы есепті қарап шығу ⑯

«Ортақ жол» қоғамының төрағасы	Күн тәртібін дайындау ⑰
	Конглинге PR-кездесуге арнайы бару ⑱
	Келесі жылдың жоспарына өзіндікті бастау ⑲

Араны қайраңыз	
Физикалық	
Менталдық	
Рухани	
Әлеуметтік-эмоциялық	

Апта	Жексенбі	Дүйсенбі
Аптадағы басымдықтар	Бүгінгі басымдықтар	
		⑬
	Келісімдер/Міндеттемелер	
	8 ①	8
	9	9
	10	10
	11	11 ⑧
	12	12
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4 ③
	5	5
	6	6
	7	7 ⑥
	8	8
	Кеш	Кеш

Сейсенбі	Сәрсенбі	Бейсенбі	Жұма	Сенбі
Бүгінгі басымдықтар				
②	⑫		⑭	
Келісімдер/міндеттемелер				
8	8	8	8	8 ④
9	9 ⑦	9 ⑪	9 ⑩	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑮	12
1 ⑨	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3 ⑮	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤	6	6 ⑰	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8 ⑲	8	8
Кеш	Кеш	Кеш	Кеш	Кеш 7:00 Брауни театры

бес минутқа дейін уақыт бөлген ғой сабазың. Бірақ жаңалық Кэролға өте ауыр тиді. Бір жарым сағаттан соң да олардың эмоцияға толы әңгімесі біте қоймады. Тіпті осыдан кейінгі бір кездесу де аздық етті. Бұл оқиға екеуі үшін де ауыр сынақ болды.

Осы орайда, адамдармен арақатынаста өнімділікке сүйенуге болмайтынын тағы қайталап еске салғым келеді. Адамдарға тиімділік тұрғысынан, ал заттарға өнімділік тұрғысынан қарау керек. Мен қырсық адамдар мен суқаным сүймейтін адамдар үшін де «өнімді» болып көрінгім келді. Бірақ бұдан ештеңе шыққан жоқ. Қандай да бір мәселені шешу үшін сәбиге немесе бағынышты қызметкеріме «қымбат уақытымның» он минутын бөлгім келді, бірақ мұндай «өнімділік» тек проблемаға әкеліп тірейтінін, ал бұрынғы түйткілдерден құтқаруы сирек екенін көрдім.

Күні бойы кішкентай баласын бағып-қағудан қолы босамай, басқа шаруасын бітіруге шамасы келмегендіктен, шарасыз күй кешетін көп ата-ананы, әсіресе аналарды кездестірдім. Естеріңізде болсын: торығу – үміттің ақталмағанының салдары, ал ол әдетте құндылықтар мен басымдықтары емес, әлеуметтік айнаның көрінісі. Бірақ сіз жүрегіңізбен және санаңызбен екінші дағдыны терең ұғынған болсаңыз, онда құндылықтар мен басымдықтар сіздің жетек күшіңізге айналады. Бұл құндылықтарға жоспарыңызды қиналмай бағындырасыз. Жаңа жағдайға бейімделуге икемді боласыз. Мұндай жағдайда жоспарыңыз орындалмаса немесе оны өзгертуге мәжбүр болсаңыз, өзіңізді іштей кінәламайсыз.

ТӨРТІНШІ ДЕНГЕЙДІҢ АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ

Адамдарды тайм-менеджменттің үшінші деңгей амалдарын қолданудан бастартуға итермелейтін көп себептердің бірі – олардың тосыннан әрекет ететін табиғи қалпын жоғалтып, қасаң, қатып қалған шеңбер аясында қалып қояуы. Мұндай адамдар жоспармен жүруді адамдармен араласудан да маңызды санайды. Өйткені үшінші деңгейдегі өнімділік парадигмасы «адамдар заттардан маңыздырақ» деген қағидатқа қайшы.

Ал төртінші деңгейдің тетіктері бұл қағидатты мойындайды. Сондай-ақ ең әуелі өзіңізге өнімділік емес, тиімділік тұрғысынан қарап үйренудің маңызды екенін алға тартады. Уақытыңызды 2-шаршыда жұмсауға, өз өміріңізге салмақты қарауға, принциптерді өміріңіздің дінгегіне айналдыруға, күнделікті шешімдеріңізге жөн сілтейтін мақсаттар мен құндылықтарды анықтауға үндейді.

Ол сіздің өміріңізді бір қалыпқа түсіруге, күнделікті жоспарлаудың тар аясынан сытылып шығып, апта бойына жоспар құру деңгейіне көтерілуге көмектеседі. Ал жоспарлаған істеріңіз биік құндылықтарға қайшы келсе, өзіңіз маңызды санайтын принциптер мен мақсаттарға адалдықты сақтап қалу үшін ар-ұятыңыз бен сана-сезіміңізге жүгінуге ерік береді. Яғни сіз «жол картасының» орнына компасты пайдаланасыз.

Өзін-өзі басқарудың төртінші деңгейі үшінші деңгейден бес бағыт бойынша ілгері озды.

Біріншіден, ол қағидаттарға негізделген. Ол 2-шаршының басымдығын жай мәлімдеумен шектелмейді – уақыт маңызды және тиімді істер тұрғысынан қайта қарауға түрткі болатын негізгі парадигмаларды қалыптастырады.

Екіншіден, ол ар-ұяттың айтқанын тыңдайды. Ішкі құндылықтарымен үйлесім тауып, өмірді жақсы үлгіде ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Сонымен бірге жоспарларыңызды ең жоғары құндылықтарға бағындыратын еркіндік береді.

Үшіншіден, бірегей миссияңызды, сондай-ақ құндылықтар мен ұзақмерзімді мақсаттарыңызды анықтайды. Әр күнгі қам-қарекетіңізге дұрыс бағыт сілтеп, тиянақтылыққа жетелейді.

Төртіншіден, ол сізге рөлдеріңізді анықтау арқылы тұрмысыңызды теңгерімді қалыпқа түсіруге мүмкіндік береді. Осы арқылы әр аптадағы шешуші рөліңізге қатысты істерді жинақы жоспарлап, алдағы күнге мақсат қоя аласыз.

Және Бесіншіден, апталық жоспарлау арқасында (қажет болған кезде, күнделікті бейімдеу жолымен) күн сайынғы жоспарлаудың шектеуінен шығып, терең құндылықтарыңызбен өзара әрекеттесу арқылы ісіңіздің мәнін ұғынасыз. Осы бес айқын айырмашылықты бір ғана ой біріктіреді: ең алдымен, адамдық қарым-қатынасқа және нәтижеге, содан кейін барып уақытқа назар бөліну керек.

ІСТІ ҰЙЫМДАСТЫРУ АРҚЫЛЫ Н/РА АРТТЫРУ

Біздің іс-әрекетіміз жұмысымызды уақытқа шақтау немесе орындауға тапсырма беру арқылы жүзеге асады. Біз бір нәрсені уақытқа қарай жоспарлағанда, өнімділік тұрғысынан, ал адамдарға табыстағанда, тиімділік тұрғысынан қараймыз.

Көп адам оған кететін есіл күш пен уақытты сылтауратып, басқа біреуге жұмыс табыстағысы келмейді. Одан гөрі өзім істегенім артық деп есептейді. Әйтсе де жұмысты дұрыс табыстай білу адам қызметінің ең тегеурінді және неғұрлым тиімді бағыты болуы мүмкін.

Жауапкершілікті басқаға – арнайы оқып үйретілген адамдарға табыстау бізге өз күш-жігерімізді басқа маңызды істерге жұмсауға мүмкіндік береді. Табыстау жеке адамдар үшін ғана емес, ұйымдар үшін де пайдалы. Маркүм Дж.К.Пенни* «Өзім қабылдаған шешімдердің ішіндегі ең дана шешім бір өзімнің әрі қарай сүйреуге шамам келмейтінін түсініп, бизнесті еркіндікке жібергенім болды» деген екен. Көп жыл бұрын қабылданған осынау шешім жүздеген ірі дүкен мен мыңдаған адамның дамуы мен өсіміне жол ашты.

Табыстау іске өзге адамдарды тартумен байланысты болғандықтан, ол ортақ жеңіс саналады. Сол себепті төртінші дағдының санатына енетін жөні бар. Бірақ біз бұл тарауда өзін-өзі басқару қағидаттары жайында айтамыз.

* Пенни Дж. К. – АҚШ-тағы ірі әмбебап дүкендер желісінің негізін қалаушы.

бес минутқа дейін уақыт бөлген ғой сабазың. Бірақ жаналық Кэролға өте ауыр тиді. Бір жарым сағаттан соң да олардың эмоцияға толы әңгімесі біте қоймады. Тіпті осыдан кейінгі бір кездесу де аздық етті. Бұл оқиға екеуі үшін де ауыр сынақ болды.

Осы орайда, адамдармен арақатынаста өнімділікке сүйенуге болмайтынын тағы қайталап еске салғым келеді. Адамдарға тиімділік тұрғысынан, ал заттарға өнімділік тұрғысынан қарау керек. Мен қырсық адамдар мен суқаным сүймейтін адамдар үшін де «өнімді» болып көрінгім келді. Бірақ бұдан ештеңе шыққан жоқ. Қандай да бір мәселені шешу үшін сәбиге немесе бағынышты қызметкеріме «қымбат уақытымның» он минутын бөлгім келді, бірақ мұндай «өнімділік» тек проблемаға әкеліп тірейтінін, ал бұрынғы түйткілдерден құтқаруы сирек екенін көрдім.

Күні бойы кішкентай баласын бағып-қағудан қолы босамай, басқа шаруасын бітіруге шамасы келмегендіктен, шарасыз күй кешетін көп ата-ананы, әсіресе аналарды кездестірдім. Естеріңізде болсын: торығу – үміттің ақталмағанының салдары, ал ол әдетте құндылықтар мен басымдықтары емес, әлеуметтік айнаның көрінісі. Бірақ сіз жүрегіңізбен және санаңызбен екінші дағдыны терең ұғынған болсаңыз, онда құндылықтар мен басымдықтар сіздің жетек күшіңізге айналады. Бұл құндылықтарға жоспарыңызды қиналмай бағындырасыз. Жаңа жағдайға бейімделуге икемді боласыз. Мұндай жағдайда жоспарыңыз орындалмаса немесе оны өзгертуге мәжбүр болсаңыз, өзіңізді іштей кінәламайсыз.

ТӨРТІНШІ ДЕҢГЕЙДІҢ АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ

Адамдарды тайм-менеджменттің үшінші деңгей амалдарын қолданудан бас тартуға итермелейтін көп себептердің бірі – олардың тосыннан әрекет ететін табиғи қалпын жоғалтып, қасаң, қатып қалған шеңбер аясында қалып қоюы. Мұндай адамдар жоспармен жүруді адамдармен араласудан да маңызды санайды. Өйткені үшінші деңгейдегі өнімділік парадигмасы «адамдар заттардан маңыздырақ» деген қағидатқа қайшы.

Ал төртінші деңгейдің тетіктері бұл қағидатты мойындайды. Сондай-ақ ең әуелі өзіңізге өнімділік емес, тиімділік тұрғысынан қарап үйренудің маңызды екенін алға тартады. Уақытыңызды 2-шаршыда жұмсауға, өз өміріңізге салмақты қарауға, принциптерді өміріңіздің дінгегіне айналдыруға, күнделікті шешімдеріңізге жөн сілтейтін мақсаттар мен құндылықтарды анықтауға үндейді.

Ол сіздің өміріңізді бір қалыпқа түсіруге, күнделікті жоспарлаудың тар аясынан сытылып шығып, апта бойына жоспар құру деңгейіне көтерілуге көмектеседі. Ал жоспарлаған істеріңіз биік құндылықтарға қайшы келсе, өзіңіз маңызды санайтын принциптер мен мақсаттарға адалдықты сақтап қалу үшін ар-ұятыңыз бен сана-сезіміңізге жүгінуге ерік береді. Яғни сіз «жол картасының» орнына компасты пайдаланасыз.

Өзін-өзі басқарудың төртінші деңгейі үшінші деңгейден бес бағыт бойынша ілгері озды.

Біріншіден, ол қағидаттарға негізделген. Ол 2-шаршының басымдығын жай мәлімдеумен шектелмейді – уақыт маңызды және тиімді істер тұрғысынан қайта қарауға түрткі болатын негізгі парадигмаларды қалыптастырады.

Екіншіден, ол ар-ұяттың айтқанын тыңдайды. Ішкі құндылықтарымен үйлесім тауып, өмірді жақсы үлгіде ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Сонымен бірге жоспарларыңызды ең жоғары құндылықтарға бағындыратын еркіндік береді.

Үшіншіден, бірегей миссияңызды, сондай-ақ құндылықтар мен ұзақмерзімді мақсаттарыңызды анықтайды. Әр күнгі қам-қарекетіңізге дұрыс бағыт сілтеп, тиянақтылыққа жетелейді.

Төртіншіден, ол сізге рөлдеріңізді анықтау арқылы тұрмысыңызды теңгерімді қалыпқа түсіруге мүмкіндік береді. Осы арқылы әр аптадағы шешуші рөліңізге қатысты істерді жинақы жоспарлап, алдағы күнге мақсат қоя аласыз.

Және Бесіншіден, апталық жоспарлау арқасында (қажет болған кезде, күнделікті бейімдеу жолымен) күн сайынғы жоспарлаудың шектеуінен шығып, терең құндылықтарыңызбен өзара әрекеттесу арқылы ісіңіздің мәнін ұғынасыз. Осы бес айқын айырмашылықты бір ғана ой біріктіреді: ең алдымен, адамдық қарым-қатынасқа және нәтижеге, содан кейін барып уақытқа назар бөліну керек.

ІСТІ ҰЙЫМДАСТЫРУ АРҚЫЛЫ Н/РА АРТТЫРУ

Біздің іс-әрекетіміз жұмысымызды уақытқа шақтау немесе орындауға тапсырма беру арқылы жүзеге асады. Біз бір нәрсені уақытқа қарай жоспарлағанда, өнімділік тұрғысынан, ал адамдарға табыстағанда, тиімділік тұрғысынан қараймыз.

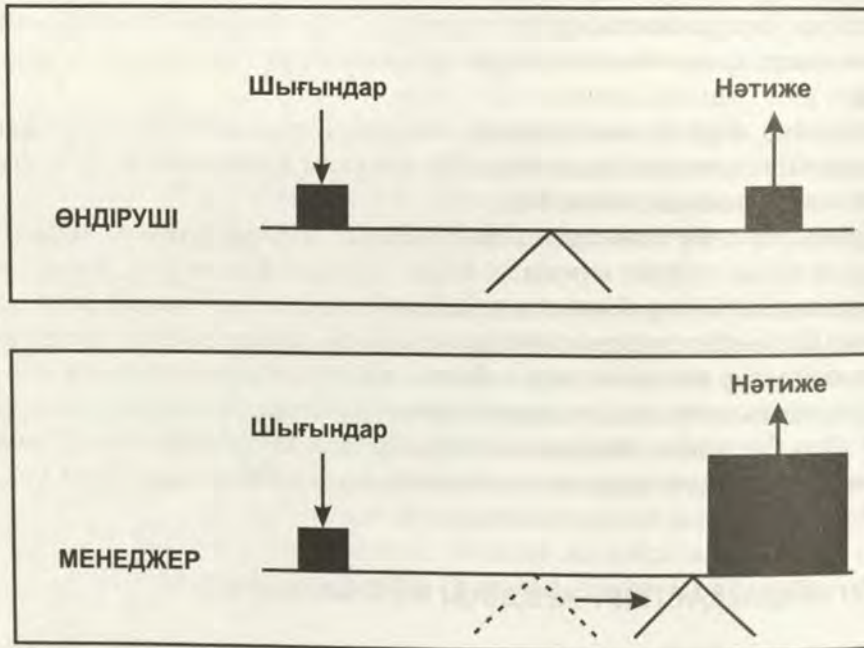
Көп адам оған кететін есіл күш пен уақытты сылтауратып, басқа біреуге жұмыс табыстағысы келмейді. Одан гөрі өзім істегенім артық деп есептейді. Әйтсе де жұмысты дұрыс табыстай білу адам қызметінің ең тегеурінді және неғұрлым тиімді бағыты болуы мүмкін.

Жауапкершілікті басқаға – арнайы оқып үйретілген адамдарға табыстау бізге өз күш-жігерімізді басқа маңызды істерге жұмсауға мүмкіндік береді. Табыстау жеке адамдар үшін ғана емес, ұйымдар үшін де пайдалы. Маркұм Дж.К.Пенни* «Өзім қабылдаған шешімдердің ішіндегі ең дана шешім бір өзімнің әрі қарай сүйреуге шамам келмейтінін түсініп, бизнесті еркіндікке жібергенім болды» деген екен. Көп жыл бұрын қабылданған осынау шешім жүздеген ірі дүкен мен мыңдаған адамның дамуы мен өсіміне жол ашты.

Табыстау іске өзге адамдарды тартумен байланысты болғандықтан, ол ортақ жеңіс саналады. Сол себепті төртінші дағдының санатына енетін жөні бар. Бірақ біз бұл тарауда өзін-өзі басқару қағидаттары жайында айтамыз.

* Пенни Дж. К. – АҚШ-тағы ірі әмбебап дүкендер желісінің негізін қалаушы.

Ал жауапкершілікті өзгелерге жүктеу – менеджердің тәуелсіз өндірушіден басты айырмашылығы. Сондықтан мен табыстау ұғымына өзін-өзі басқару саласындағы қабілетті саралау тұрғысынан келемін.



Өндіруші көздеген нәтижесіне жету – «алтын жұмыртқаға» ие болу үшін бар амалын істеп бағады. Ыдыс-аяқ жуып тұрған ата-ана, сызу сызып отырған сәулетші, хат жазып отырған хатшы – бәрі өндірушілер.

Ал кім де кім «алтын жұмыртқа» табу үшін өзге адамдармен бірге жұмыс істесе, онда бұл адам осы сөздің тура мағынасында өзара тәуелді ортадағы менеджерге айналады. Баласына ыдыс-аяқ жууды тапсырған ата-ана – менеджер. Сәулетшілер командасын басқарып отырған сәулетші – менеджер. Кеңсенің техникалық қызметкерлері мен хатшылардың жұмысын үйлестіріп отырған адам кеңсе менеджері саналады. Бір сағат жұмыс істеген өндіруші жалғыз-жарым нәтижеге жетуі мүмкін. Ал дәл осы аралықта жұмысқа бір сағатын жұмсаған менеджер жұмысты басқаларға тиімді жүктеу арқасында он, елу, жүз бірлік нәтижеге қол жеткізуі мүмкін.

Менеджмент – тірек нүктесін жылжыту, ал табыстау – тиімді менеджменттің кілті.

АТҚАРУДЫ ТАБЫСТАУ

Табыстаудың негізгі екі түрі бар: атқаруды табыстау және басқаруды табыстау. Атқаруды табыстау «Анда барыңыз, мұнда келіңіз, мынаны істеп, ананы

істеп және бәрін біткенде, маған баяндаңыз!» деген секілді жедел тапсырма беруді білдіреді. Көптеген өндіруші жандарға атқаруды табыстау парадигмасы тән. Джунглиде мачетенің көмегімен өзіне жол ашып жатқандар есіңізде ме? Олар өндірушілер. Олар білегін сыбанып жұмыс істеп жатыр. Бригадир немесе басшылыққа тағайындалған кезде де, олар өндіруші сияқты ойлауды жалғастыра береді. Себебі басқа адамға түпкі нәтижеге жауап беретін жұмыс табыстаудың ретін олар елестете де алмайды. Олар атқару әдісіне көбірек мән береді, сол себепті нәтижеге жауапкершілік өзінде қалады.

Бірде отбасымызбен суда шаңғы тебуге барғанымызда, өзімнің атқаруды табыстап жатқанымды байқап қалдым. Суда шаңғымен шебер сырғайтын ұлымды сүйреп бара жатқан қайықты басқарып келе жатыр едім. Бізді суретке түсіру үшін Сандраға фотоаппаратты бердім. Таспа аз қалған еді. Сондықтан кадрға ең әсерлі сәттерді таңдауын өтіндім. Бірақ Сандраның фотокамера қолдануды мүлдем білмейтінін көре тұрып, оған нақтырақ нұсқау бергім келді: «Күн сәулесі катердің алдынан түскенін күт, содан соң ұлымыздың толқыннан ырғи секіріп жатқанын және шалт бұрылыс жасаған сәтін бағып тұр да сырт еткізе ғой».

Таспа аз қалғаны ойымнан шықпай, әрі әйелімнің фотоаппаратты ебедейсіз ұстағанына жыным келіп, тызақтап барамын. Ақырында, шыдамым жетпей:

– Сандра, түймені мен айтқан кезде ғана бас. Жарай ма? – дедім.

Одан кейін де бірнеше минут айғайлаумен болдым:

– Түсір!.. Түсір!.. Түсірме!.. Түсірме!..

Әр секунд сайынғы қимылын қадағаламасам, ол бәрін бүлдіретін секілді көрінді.

Бұл нағыз атқаруды табыстау еді. Әр қыбыр еткен қимылыңды, қадамыңды бағып отыру... Көп адам табыстаудың нақ осы әдісін қолданады. Бірақ мұндай жолмен көп іс тындыра аламыз ба? Бұған қоса, әркімнің бір қимыл-қарекетін қадағалап отыру үшін қарамағыңда қанша адам болуы керек?

Жалпы, басқа адамдарға жауапкершілік жүктеудің анағұрлым тиімді амалы жоқ емес, бар. Бұл әдіс адамдардың сана-сезімін, қиялын, ар-ұяты мен еркін құрметтейтін парадигмаға негізделген.

БАСШЫЛЫҚТЫ ТАБЫСТАУ

Басшылықты табыстау әдіске емес, нәтижеге мән береді. Бұл жерде әдіс таңдау құқығы нәтиже үшін жауапкершілікті мойнына алған адамдардың еркіне беріледі. Рас, бас кезінде уақытты көп жоғалтасың, есесіне, тиімділігі жоғары. Басшылықты табыстау арқылы сіз тірек нүктеніңді жылжытып, өз тиімділігіңізді арттыра аласыз.

Басшылықты табыстау екі тараптың бес салада өзара түсіністігі мен міндетін қарастырады. Әрқайсысына жеке-дара тоқталып өтейік:

Күтілетін нәтиже. Әдіске емес, нәтижеге екпін қоя отырып, қандай жетістікке жету керегі жөнінде өзара түсіністік қалыптастырыңыз. Бұған уақыт аямаңыз. Шыдамды болыңыз. Керек нәтижені елестетіңіз. Әріптесіңізді оны көруге, суреттеуге, сапалық қырларын сипаттап беруге және орындау уақытын өз аузымен айтуға мәжбүрленіз.

Ережелер. Әріптесіңіз қай қағидаларға сүйенуі керек екенін анықтаңыз. Атқаруды табыстаудың шырмауына түсіп қалмас үшін, ол ережелер мүмкіндігінше аз, бірақ күзірет шегін анықтайтындай деңгейде болуға тиіс. Әріптесіңіз оның күзіреті мақсатқа жету үшін төтенше маңызды, әлдебір ескірген әдістер мен ережелерді жоққа шығару үшін берілген екен деп ойлап қалмауы керек. Бұл ынтаны төмендетіп, артқа – «Маған тек не істеу керек екенін айтыңыз. Мен соны қалай да істеймін» дейтін атқаруды табыстаудың үйреншікті постулатына сырғытып жібермеуге тиіс.

Аталған тапсырманы орындау әдісінде қате бар екені сізге мәлім болса, ол жөнінде жасырмай айтыңыз. Мейлінше ашық, адал болыңыз. Оған жолдың қай жерінде қандыауыз қасқырлар жасырынып, қай жерінде сусыма құм жүрісін өндімейтінін айтқан жөн. Велосипед ойлап табудың қажеті жоқ. Адамдар сіз жіберген қателерден сабақ алуға тиіс, бірақ қандай амал жасау керек екенін айтудың қажеті жоқ. Олар жұмысты сіз сызып бірген шектен аспай орындасын десеніз, нәтиже үшін жауапкершілікті оларға қалдырыңыз.

Ресурстар. Күтілетін нәтижеге жету үшін сіздің әріптесіңіз қолдана алатын адами, қаржылық, техникалық және ұйымдастыру ресурстарын бөліңіз.

Есеп-қисап. Нәтижені бағалау кезінде қолданылатын жұмысты орындау стандарттары мен өлшемдерін белгілеңіз және есеп пен бағалаудың нақты мерзімдерін келісіп алыңыз.

Салдары. Бағалау қорытындысының жағымды және жағымсыз салдарын анықтаңыз. Бұған қаржылай сыйақы, моральдық ынталандыру, басқа жұмысқа ауыстыру және ұйымның жалпы миссиясымен байланысты басқа да табиғи салдарын жатқызуға болады.

Осы орайда, сіздермен басшылықты өз ұлыма табыстаудың қызық тәжірибесін бөліскім келеді. Бұл жайт бірнеше жыл бұрын болған. Отбасылық кеңес жүріп жатты. Жоспарларымыз бен құндылықтарымыз бір арнада келе жатқанына сенімді болу үшін отбасымыздың миссиясын қабырғадағы көрнекі жерге іліп қойғанбыз. Үйдегілердің бәрі қатысып отыр.

Үлкен мектеп тақтасын әкеліп қойдым. Біз онда өзіміз қол жеткізгіміз келетін ең басты мақсаттар мен одан өрбіп шығатын іс-әрекеттерді тізіп жаздық. Содан соң тапсырмаларды кім орындағысы келетінін сұрастыруға көштім:

– Кредитті кім төлегесі келеді? – деп сұрадым. Қарасам, менен басқа ешкім қолын көтермеген.

– Кім сақтандыру ақысын төлегісі келеді? Ал азық-түлікке ше? Көлікке ше? – деп сұрақты жаудырдым. Байқаймын, бұл сұрақтар жөнінде абсолют монополия өзімде ғана екен.

– Ендеше, баланы кім тамақтандырады?

Айналамдағылар қозғалақтап, қызығушылық танытқандай болды. Бірақ бұл шаруаға лайықты біліктілік жалғыз әйелімде ғана бар еді. Тізіммен төмен қарай жылжыған сайын, бәрі айқындала түсті. Әкесі мен шешесінің жұмыс аптасы алпыс сағаттан асып кетеді екен. Сонда да болса, еңбек бөлінісі парадигмамыздың сыртына шығып кететін бірнеше іс қалып қойды.

Жеті жасар ұлымыз Стивен есік алдындағы ауланы тазалауға ниет білдірді. Оған бұл істі тапсырмас бұрын тиісті нұсқау бердім. Таза аула қандай болуы керек екенін нақты елестетуі үшін көршінің ауласына ертіп апардым:

– Балам, көрдің бе, көршіміздің ауласы қандай жап-жасыл әрі тап-таза? Біздікі де осындай жап-жасыл әрі таза болуы керек. Ал енді біздікіне кеттік. Көрдің бе, әбден ыбырсып, сұры қашқан. Бізге керегі осы ма? Бұл жасыл емес. Бізге керегі – жап-жасыл, тап-тұйнақтай аула. Оны қалай істейтініңді өзің біл. Қалағаныңды істе, тек бояумен бояма? Бұл жұмыс маған тапсырылғанда, қалай істейтінімді айтайын ба?

– Иә, сен қалай істер едің, әке?

– Мен шашыратқышты қосар едім. Бірақ сен шелек немесе шлангіні қолдансаң болады. Маған бәрібір. Ең бастысы аула жап-жасыл болуға тиіс. Жарай ма?

– Жарайды.

– Ал енді, балам, «таза» деген қандай болады, сол туралы сөйлесейік. Таза – айналада қағаз, жіп, сүйек, шыбық сияқты ұсақ-түйек шашылып жатпауы керек деген сөз. Екеуіміз былай істейік: қазір ауланың тең жартысын жинайық, содан соң жиналмаған екінші жартысымен салыстырамыз!

Біз қолымызға екі қағаз қап алып, ауланың бір бөлігін жинап шықтық. Енді мына жағына, сосын мына жағына қара. Айырмашылықты көріп тұрсың ба? Міне, таза аула деген осы.

– Тоқта! – деді балам. – Әне бір бұтаның астында қағаз жатыр!

– Жарайсың! Ал мен ол газетті байқамаппын. Көзің қырағы екен, балам. Енді, сен түпкі шешімге келгенше, мен саған бірдеңе айтайын. Осы шаруаға сен кіріссен, бұдан былай мен оған жоламаймын. Бұл сенің міндетің болады. Мен бұл жұмысқа «басшылық» етуді саған сеніп тапсырамын. Ал енді айта ғой, сенің бастығың кім болады?

– Сен бе, әке?

– Жоқ, мен емес. Өзің. Сен өзіңе-өзің бастықсың. Саған сонда әкең мен анаңның ылғи ананы істе, мынаны істе нұсқай бергені ұнай ма?

– Жоқ.

– Бізге де ұнамайды. Кейде бұл көңіл күйінді түсіріп жібереді, солай емес пе? Сонымен, сен өзіңе-өзің бастықсың. Енді сенің көмекшің кім болады, соны тапшы?

– Кім?

– Мен. Сен менің бастығымсың.

– Мен бе?

– Дәл солай. Бірақ менің саған көмектесетін уақытым шектеулі. Кейде үйде болмай қаламын. Бірақ үйде болған кезде, қандай көмегім керек екенін өзін айтып отырасың. Айтқаныңды екі етпеймін. Қалай қарайсың?

– Келістік!

– Ал енді сенің жұмысыңды кім бағалайды, тапшы көне.

– Кім?

– Сен өзін

– Мен өзім бе?

– Дәл солай. Аптасына екі рет екеуіміз ауланы аралап шығамыз. Сен жұмысыңның қалай жүріп жатқанын маған көрсете аласың. Сонда сен нені бағалайсың?

– Жап-жасыл әрі таза.

– Жарайсың!

Осы екі сөзді қолдана отырып, мен балам іске кірісуге әбден дайын болғанша, екі апта бойы ауланы күтіп-баптауға тәрбиеледім. Көптен күткен күн келіп жетті.

– Қалай, келістік пе, балам?

– Келістік!

– Аула қандай болуы керек?

– Жап-жасыл әрі таза!

– «Жап-жасыл» деген нені білдіреді?

Балам көзімен ауламызды бір шолып шықты. Бұрынғыға қарағанда, жақсы. Содан соң сұқ саусағымен көрші жақты көрсетті:

– Демек, түсі мынадай болуы керек!

– Ал «таза» деген нені білдіреді?

– Ешқандай қоқыс болмауы керек.

– Кім бастық?

– Мен!

– Көмекшің кім?

– Уақытың болған кезде, көмекші – сен.

– Кім бағалаушы?

– Мен. Екеуіміз аптасына ауланы екі рет аралаймыз, істің қалай жүріп жатқанын сол кезде бірге көреміз.

– Жұмыс қалай жүріп жату керек?

– Ауламыз жап-жасыл әрі тап-тұйнақтай болуы керек.

Айтайын дегенім, мен оған қандай да бір босаңсу мен кері-шегіну туралы ләм-мим демедім. Басшылықты табыстау шарттарын білгендіктен, оларға еш қарсылығым болмас еді. Бар болғаны екі апта мен екі сөз ғана қажет болды. Балам дайын деп ойлады. Сенбі өтті. Ол ештеңе істеген жоқ. Жексенбі ештеңе. Дүйсенбі... баяғы сол күйі. Сейсенбі күні үйден жұмысқа кетіп бара жатып,

шілденің шіліңгір ыстығынан сарғайып құрай бастаған, қоқыстан ыбырсыған ауланы көрдім. «Ол бүгін міндетті түрде ауланы ретке келтіреді» дедім іштей бекініп. Сенбіге сылтау тапсам болар еді, себебі сол күні баламыз екеуіміз келісіміз жасасқанбыз. Жексенбіге де сылтау табылды, ол күні онсыз да жұмыс көп болған. Бірақ дүйсенбіні неге текке өткізгенін түсінбедім. Ал бүгін сейсенбі. Шамасы, бүгін жинайтын шығар. Қазір жаз. Бұдан басқа не істейді?

Күні бойы не боларын көру үшін үйге оралатын сәтті тағатсыздана күттім. Көшенің бұрышынан үйге бет қойғаным сол еді, таңертеңгі көріністің сол күйі. Балам қаннен-қаперсіз көшенің арғы бетіндегі саябақта ойнап жүр.

Мұны ескерусіз қалдыруға болмайды. Екі апталық дайындықтан соң, баламның өз міндетіне салғырт қарағанына қарным ашып, көңілім түсті. Біз бұл ауланы сәнді етуге жан-тәнімізбен кірісіп, қанша күшіміз бен қаражатымызды сарқыдық десенші. Енді қараусыз қалған. Ал көршімнің ауласы жинақы, әдемі, күтім көрген. Мына жағдайға бұдан әрмен шыдау мүмкін болмай кетті.

Мен орындауды табыстау тактикасына көшуге дайын едім. «Балам, тез мұнда кел, мына қоқысты жина!» Осылай бұйырсам, тез «алтын жұмыртқа» алатынымды білдім. Бірақ қаздың халі не болмақ? Баламның ішкі жауапкершілік сезімі қайда қалады? Сондықтан өтірік күлімсіреп, көшенің арғы бетінде жүрген балама тіл қаттым:

– Сәлем, балам! Қалың қалай?

– Өте жақсы! – деді ол.

– Ауламыз қалай? – деп сұрадым. Осы сәтте арадағы келісімді бұзғанымды сездім. Мұндай сұрақ қойылмау керек еді. Біз бұлай келіспеген едік. Сондықтан Стивен де өз тарапынан келісімді бұзуды жөн санады-ау деймін:

– Өте жақсы, әке! – дей салды.

Мен тілімді тістей қойдым да, кешкі астың аяқталуын күттім. Содан соң былай деп тіл қаттым:

– Балам, келіскеніміздей істейік. Ауланы бірге аралайық, сен маған жауапкершілігіңе алған істің қалай жүріп жатқанын көрсет.

Есіктен шыға бергеніміз сол еді, балам кемсендеп, көзі мөлтілдеп кетті. Ал ауланың ортасына жеткенімізде:

– Бұл өте қиын екен, әкетай, – деп жыламсырады.

«Сонша не қиындығы бар – деп ойладым мен ішімнен. – Әлі саусағының ұшын да қимылдатқан жоқ қой!». Шындығында, оған өзі-өзі игеру, басқару, өзін-өзі мәжбүрлеу қиын екенін білгенмін. Содан соң:

– Саған көмектесу үшін не істей аламын? – деп сұрадым.

– Шынымен көмектесесің бе, әкетай?

– Біз қалай келіскен едік?

– Сен уақытым болса, көмектесемін дедін.

– Менің уақытым бар.

Балам үйге жүгіріп барды да, екі қап алып келді. Біреуін маған беріп тұрып:

– Сен мынаны жинай аласың ба? – деді жексенбі күнгі барбекюдан қалған қоқысты нұсқап. – Қарасам, құсқым келеді.

Мен үндеместен қоқысты жинадым. Айтқанын істедім. Дәл осы сәтте балам біздің келісімімізді өз жүрегінде бекітті. Бұдан былай ауланы ол өзі ғана басқаратын болды. Жаз бойына менен екі-үш рет қана көмек сұрады. Аула күтімімен өзі айналысты. Әрі менен гөрі таза, жарқыратып ұстады. Ұлым тіпті бауырларының біреуі сағыздың қағазын, ұсақ-түйек лақтырғанын көрсе ескерту жасайтын болды.

Сенім – бұл адамды ынталандырудың ең тиімді түрі. Ол адам бойындағы бар жақсысын көрсетеді. Бірақ сенім уақыт пен шыдамдылықты қажет етеді. Сонымен қатар қабілет сенімге сай болу үшін, адамдарды оқыту мен дамыту қажеттігін жоққа шығармайды.

Басшылық дұрыс табыстылса, бұдан екі тарап та ұтатынына, аз ғана уақытта біраз шаруа атқарылатынына сенімдімін. Менің ойымша, нәтижелі табыстауға көңіл бөлетін, ұйымшыл отбасында әр мүшесі өзіне жүктелген міндетін бір сағатын көлемінде орындай алады. Бірақ бұл ішкі қабілетті және тек өндіруге ғана емес, басшылық жасауға да ниет болуын талап етеді. Тек өнімділікке ғана, тиімділікке де екпін қойылу керек.

Әрине, кішкентай балаңызға қарағанда, сіз бөлмені әлдеқайда тез жинастыруыңыз мүмкін. Бірақ мәселе сіздің кішкентай балаңыздың соны істеуге талабын оятуда жатыр. Оған уақыт кетеді. Сізге балаңызды үйретіп, жетілдірумен айналысуыңызға тура келеді. Иә, бұл уақытыңызды алады. Есесіне, бұл салымның келешектегі қайтарымы жақсы болады.

Мұндай тәсіл жұмысты табыстаудың жаңа парадигмасы саналады. Шынында да, қарым-қатынас өзгереді: жетекшінің жұмысы тапсырылған адам ар-ұятына сын көріп, күтілген нәтижеге жетуге ұмтылған басшыға айналады.

Бұған қоса, бұл тәсіл айнымас қағидаттардан ажырамай, күтілетін нәтижеге қол жеткізу үшін барлық амалын жасауға мүмкіндік беретін жасампаз күшті еркіндікке шығарады.

Басшылықты табыстау принципін кез келген адамға және кез келген жағдайда қолдануға болады. Әлі жас, есеймеген жандарға қарапайым нәтижеге анықтап, ережелерді егжей-тегжейлі келісесіз, көбірек ресурс бөліп, есебін жиірек тыңдайсыз, оның қандай нақты салдары болатынын түсіндіресіз.

Ал ересек жанмен ауқымды нәтижелер туралы сөйлесуге болады. Оның ережелермен шектемей, есеп беруін сирек сұрайсыз. Ал бағалау талаптары бұл жерде өлшеу жағынан аздау, бірақ анық болуға тиіс. Тиімді табыстау тұлғаның да, ұйымның да өсуіне негіз болуы себепті, оның тиімді басқарудың ең жақсы индикаторы десек болады.

2-ШАРШЫ ПАРАДИГМАСЫ

Табыстау арқылы өзге адамдарды және өзіңді тиімді басқарудың мәні қандай да бір әдісте, тәсілде немесе сыртқы факторда емес. Оның мәні нақ өзінің ішінде – сізді кез келген істі шұғыл емес, маңыздылығы призмасынан қарауға

жетелейтін 2-шаршының парадигмасында жатыр.

Мен қосымшаға «2-шаршыдағы жұмыс күні» дейтін жаттығу қостым. Ол сіздің жұмыс жағдайыңызға бұл парадигма қаншалықты күшті ықпал ететінін көруге көмектеседі.*

2-шаршы парадигмасын дамыту кезінде сіз сонымен бір мезетте өзіңіздің басты басымдықтарыңызға сүйене отырып, өміріңіздің әр аптасын жоспарлау қабілетін дамытасыз. Сіз ешкімнен және еш нәрсеге тәуелді болмай, өміріңізді тиімді басқара аласыз.

Бір қызығы, жеті дағдының барлығы 2-шаршыда топтасады. Оның әрқайсысында аса маңызды кеңестер бар. Осы кеңестерге құлақ асып, оны орындасаныз, өміріңізде орасан оң өзгерістер болады.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР:

1. 2-шаршыға жататын, бұрын-соңды мән бермей келген, бірақ жақсы орындалған жағдайда сіздің жеке және кәсіби өміріңізге айтарлықтай жағымды әсері болатын бір істі анықтаңыз. Оны өз жазбаларыңызда белгілеп, осы әрекетті жасауды міндет етіп қойыңыз.
2. Уақытты басқару матрицасын сызыңыз. Содан соң әр шаршыда уақытыңыздың қанша пайызын жұмсайтыныңызды есептеуге тырысыңыз. Бұдан соң соңғы үш күн немен айналысқаныңызды жазыңыз, жұмсаған уақытыңызды он бес минутқа дейінгі дәлдікпен көрсетіңіз. Сіздің бастапқы бағаңызды қаншалықты дәл болып шықты? Өз уақытыңызды қалай пайдаланып жатқаныңыз сізді қанағаттандыра ма? Нені өзгерту керек?
3. Сіз табыстай алатын басқа істердің тізімін және ол істерді орындауды табыстауға лайық немесе үйренуге икемді адамдардың тізімін жасаңыз. Істі табыстау процесін немесе үйрету үшін әуелі не істеу керек екенін анықтаңыз.
4. Келесі аптаңызды жоспарлаңыз. Жоспарды рөлдеріңіз бен мақсаттарыңызды жазудан бастаңыз, содан соң мақсатты нақты жұмыс жоспарына айналдырыңыз. Аптаның аяғында жоспарыңыз терең құндылықтарыңыз бен мақсаттарыңызды іске асыруға қаншалықты толық көмектескенін, сондай-ақ сіз бұл құндылықтар мен мақсаттарға қаншалықты адал болғаныңызды анықтаңыз.
5. Апталық жоспарлауды бастаймын деп өзіңізге міндеттеме алыңыз, оған арнайы уақыт бөліңіз.
6. Уақытты басқарудың төртінші деңгейін жоспарлауға арналған құралды алдыңыз, немесе қазіргі құралыңызды соған айналдырыңыз.
7. 2-шаршы парадигмасының іс жүзіндегі маңызын тереңірек түсіну үшін «2-шаршыдағы жұмыс күні» (В қосымшасы) жаттығуын жасаңыз.

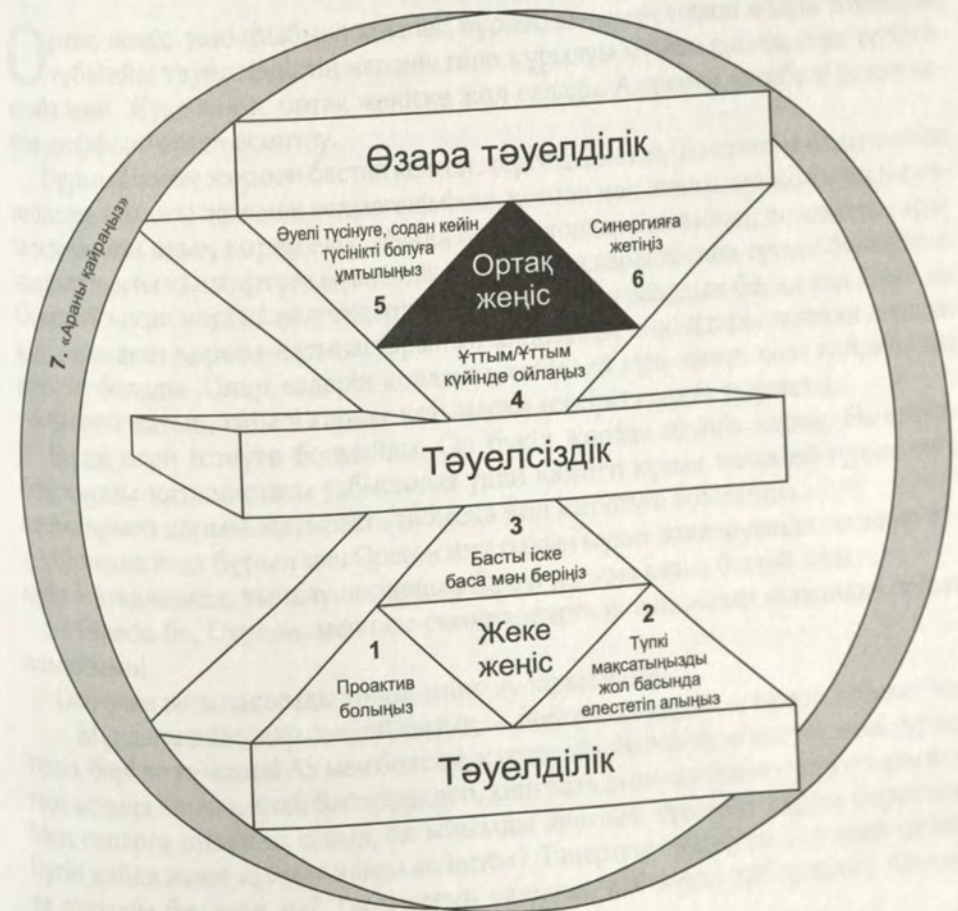
* В қосымшасын қараңыз.

[illegible]

Сейсенбі	Сәрсенбі	Бейсенбі	Жұма	Сенбі
Бүгінгі басымдықтар				
Келісімдер/Міндеттемелер				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
Кеш	Кеш	Кеш	Кеш	Кеш

Үшінші бөлім

ОРТАҚ ЖЕҢІС



ӨЗАРА ТӘУЕЛДІЛІК ПАРАДИГМАЛАРЫ

*Сенім жоқ жерде достық, адалдық
жоқ жерде — сенім болмайды.*

Сэмюэл Джонсон

Ортақ жеңіс тақырыбына көшпес бұрын, алдымен тиімді өзара тәуелділік түбегейлі тәуелсіздіктің негізіне ғана құрылуы мүмкін екенін еске түсіргеніміз жөн. Жеке жеңіс ортақ жеңіске жол салады. Алдымен алгебра, содан кейін дифференциал есептеу.

Бұрын болған жерден бастап келген жерге дейінгі жүріп өткен жолды көзбен шолсақ, нақ осы жолмен келмегенімізде, қойған мақсатымызға қол жеткізе алмасымызды анық көрер едік. Мұнда басқа жолдар әкелмейді, сондықтан арақашықтықты қысқартуға мүмкіндік жоқ; мұнда парашютпен түсуге болмайды. Осылай жасап көргісі келгендердің сәтсіз әрекетін олардың басқа адамдармен құра алмаған қарым-қатынастарының шашылған сынықтары жатқан жерден көруге болады. Олар өздерін қолдауға қабілетті күш-жігері мен қайраты әлі толыспай жатып, тиімді қарым-қатынасқа «секіріп кіруге» тырысты.

Бірақ олай істеуге болмайды. Сіз бүкіл жолдан өтуіңіз керек. Өз-өзіңбен қарым-қатынастағы табысыңыз үшін қажетті құнын төлемей тұрып, өзге адамдармен қарым-қатынаста табысқа қол жеткізуге болмайды.

Бірнеше жыл бұрын мен Орегон штатының мұхит жағалауында семинар өткізіп жатқанымда, тыңдаушылардың біреуі қасыма келіп, былай деді:

— Білесіз бе, Стивен, мен осы семинарларға қатысқаннан ешқандай ләззат алмаймын!

Ол менің ықыласымды толық өзіне аударып алды.

— Мұндағы адамдар сондай қызық, — деді ол әрі қарай, — ғажап табиғат пен теңіз, бәрі де тамаша! Ал мен болсам, қашан әйелім телефон соғып, мені сұрақ-тың астына алып қинай бастайды деп, кеш батқанын азаптана күтіп отырамын. Мен сапарға шыққан сайын, ол миымды ашытып, сұрақты қарша боратады. Бүгін қайда және кіммен таңғы ас іштім? Танертенгі уақытты түгелдей сабақта өткіздім бе, жоқ па? Түскі астың уақытын қай кезде хабарлады? Кіммен

бірге түскі ас іштім? Әңгіме не туралы болды? Түстен кейін немен айналыстым? Кешке қалай көңіл көтердім? Кіммен? Онымен не жөнінде сөйлестік?.. Бірақ бәрінен бұрын — ол жайында тікелей сұрамаса да, — оған айтқанымның бәрін тексеру үшін кімге хабарласуға болатынын білгісі келеді. Мен бір жаққа жолға шыққан сайын, ол үнемі өзінің сұрақтарымен мазалап бітеді, дәлірек айтқанда, қажытады. Осында жүргенімді қайтейін, у ішкендей боламын. Әлбетте, бұл маған мүлде ұнамайды.

Бұл адам шынымен де сорлы көрінді. Біз тағы да біраз сөйлескеннен кейін, кенет ол аса бір қызық сөз айтты:

— Әйелім қандай сұрақ қою керек екенін де білетінін қараңызшы. — Ол аздап ыңғайсызданып қалды. — Біз екеуіміз нақ осындай семинарлардың бірінде танысқан едік... Ол уақытта менің әйелім бар еді!

Осы сөздерінің мән-жайына қаныққан соң, былай дедім:

— Сіз шұғыл шешім қабылдайтын адамдар қатарынан сияқтысыз, солай емес пе?

— Мұнымен не айтқыңыз келді?

— Сіз қолға бұрауыш алып, әйеліңіздің миын ашып, болып жатқан дүниелерге оның көзқарасын өзгерткіңіз келеді емес пе?

— Иә, әлбетте, оның көзқарасы өзгергенін қалар едім! — деп саңқ етті әлгі адам. — Оның мені осылай үнемі әурелей беруі ақымақтық деп есептеймін.

— Достым, — дедім мен, — сіз өз әрекеттеріңізбен өзіңізді қуып тыққан түйіктан енді өзіңізді сөзбен алып шыға алмайсыз!

Біз бұл жерде парадигманың өте өткір, түбегейлі ауытқуын көріп отырмыз. Сіз басқалармен қарым-қатынасыңызды ерекше әдістер мен тәсілдерді қолдана отырып, жақсартуға әрекет жасай аласыз. Десек те бұл тұрғыда өз мінезіңіздің өмірлік маңызы бар негіздеріне зиян келтіруіңіз мүмкін. Тамыры болмаса, жемісі де болмайды. Бұл алма-кезек принципі: жеке жеңісіңіз айналадағылармен бірлескен іс-қимылды талап ететін қоғамдық жеңіске жол салады. Өзін-өзі басқару мен өзін-өзі тәртіпте ұстау басқа адамдармен жақсы қарым-қатынас жасаудың негізі болмақ.

Өзгелерді сыйламас бұрын, өзінді сыйлап үйрену керек деп айтады ғой. Мәнінше, бұл ойдың тиімді дәнегі бар. Бірақ өз-өзіңізді білмесеңіз, бақылай алмасаңыз, басқара алмасаңыз, онда өзіңізді сыйлау өте қиынға соғады. Мұндай жағдайда, сыйластығыңыз қысқамерзімді және жеңіл-желпі, өз-өзіңізді алдарқату ғана болуы мүмкін. Нағыз өз-өзіңді қадірлеу өзінді билей алудан, шынайы тәуелсіздіктен туындайды. Ал бұл бірінші, екінші және үшінші дағдының мәнін құрайды. Тәуелсіздік — жетістік. Өзара тәуелділік — тек тәуелсіз адамдар ғана жасай алатын таңдау. Біз нағыз тәуелсіздікке қол жеткізуді қаламайынша, адамдармен қарым-қатынас жасау дағдыларымызды дамытудың мәні жоқ. Әрине, әрекет жасап көруге болады. Басыңызға ешқандай бұлт үйірілмесе, тіпті біршама жетістіктерге қол жеткізуге болады. Бірақ қиын күн туа қалғанда, олар міндетті түрде туады, сол кезде табанымызға тірек болатын, барлығын ұстап тұратын іргетас болмай шығады.

Кез келген қарым-қатынастың іргесін қалайтын аса маңызды элемент — біздің не айтатынымыз немесе не істейтініміз емес, біздің болмысымыз. Сөзіміз бен іс-әрекетіміз ішкі болмысымызға (мінез-құлық этикасына) емес, адамдық қарым-қатынастың жеңіл-желпі машығына (тұлға этикасына) көбірек сүйене, маңайдағылар жалғандықты сезеді. Қарапайым тілмен айтқанда, ондай жағдайда тиімді өзара тәуелділікке қажет негізді құра да, қолдай да алмаймыз.

Адамдар арасындағы өзара іс-әрекет сипатын нағыз тәуелсіз мінез-құлықтан табиғи жолмен өрбитін тек осындай дағдылар мен тәсілдер ғана өзгерте алады. Сондықтан кез келген қарым-қатынасты құру ішкі дүниемізден, ішкі ықпал ету шеңберімізден, мінезімізден басталады. Тек тәуелсіз болып қана құндылықтарға жетелейтін, өмірімізді ұйымдастыруға қабілетті және басымдықтарға сәйкес әрекет жасайтын дұрыс принциптерді басшылыққа алып, проактивтілік танытып қана басқа адамдармен сан қырлы, берік, жоғары тиімді қарым-қатынасқа қабілетті — өзара тәуелді болуға бел байлай аламыз.

Болашаққа көз жүгірте отырып, жаңа өлшемдерге қадам басқанымызды түсінеміз. Өзара тәуелділік терең әрі мәнді қарым-қатынастар үшін, геометриялық прогрессияға сәйкес өсіп отыратын нәтижелілік үшін, қызмет ету, жеке үлес қосу үшін, ағарту және даму үшін жаңа мүмкіндіктердің тұтас әлемін ашады. Десек те бұл ретте өзара тәуелділік бақыт пен табысқа жету жолында ең сере алмайтын кедергілер тұрғызуға, түңілуге, ең ауыр қайғыға алып келуі де ғажап емес.

Жеке көзқарас пен көшбасшылықтың немесе жеке өмірімізде басқарудың жоқтығынан туындайтын созылмалы сырқатпен көп жыл бойы өмір сүре беруге болады. Біз күлкілі ыңғайсыздық пен мазасыздық күйін сезінеміз, тіпті кейде ауырсынууды уақытша баса тұру үшін қандай да бір амалдар жасаймыз. Бірақ бұл ауру созылмалы, біртіндеп соған бейімделеміз, онымен бірге өмір сүруге етіміз үйреніп кетеді.

Алайда басқа адамдармен қарым-қатынаста түйткілдер туындай қалған жағдайда шын мәніндегі ауыр азапты бастан кеше бастаймыз, әрі одан тез арада құтылғымыз келіп жанталасамыз. Мұндай кезде біз «әлеуметтік пластырь» немесе «аспирин» тәріздес тұлғаның этикалық арсеналындағы құралдарды қолдана отырып, симптомдарды емдеуге әрекет етеміз. Бұл қатты ауру — созылмалы әрі терең проблеманың салдары екені ойымызға да келмейді. Өз-өзімізді симптомдардан проблеманың өзіне аудармайынша, біз қанша тырыссақ та түк нәтиже бермейді. Біздің бар бітіретініміз — асқынған ауруымызды ішке, одан әрі тереңірек қуып тығамыз.

Басқа адамдармен тиімді өзара әрекеттестік туралы әңгімемізді бастаған екенбіз, енді өзіміздің тиімділік айқындамасына оралайық. Біз бұл — Н/РА теңгерімі, астарында аналық қаз бен оның алтын жұмыртқалары туралы хикаят жатқан іргелі тұжырым деп айттық.

Өзара тәуелділік жағдайында алтын жұмыртқалар — бұл тиімділік, синергия және басқа адамдармен ашық коммуникация һәм өзара іс-әрекет тудырған оң

нәтижелер. Осындай жұмыртқаларды үнемі алып тұру үшін, біз аналық қазға қамқор болуымыз керек. Біз осындай нәтижелерді шынайы ететін қарым-қатынастарды құруға және сақтап қалуға тиіспіз.

Сонымен біз өзіміздің бақылау пунктімізден түсіп, төртінші, бесінші және алтыншы дағдыны талқылауға кіріспей тұрып, сіздерді өзара тәуелділік жағдайындағы шынайылықтың Н/РА теңгерімінің мәнін анықтауда және қарым-қатынас табиғатын сипаттауда өте пайдалы болатын метафорамен таныстырғым келеді.

ЭМОЦИЯЛЫҚ БАНК ШОТЫ

Банк шотының не екені бәрімізге белгілі. Қандай да бір қор жинап, қажет болған жағдайда, қаражат алып отыру үшін, біз банктен шот ашамыз. Эмоциялық банк шоты — адамдар арасындағы қарым-қатынаста қол жеткен сенім деңгейін білдіретін метафора. Бұл — басқа адаммен қарым-қатынасқа байланысты басыңыздан кешетін сенімділік пен дәйектілік сезімі.

Мен сізге деген сыйластық, адалдық және шынайы қарым-қатынастың көмегімен өз міндеттемелерімді орындау мақсатында, екеуімізге ортақ эмоциялық банк шотымызға салым жасаймын, осылайша қор жинаймын. Сіздің маған деген сеніміңіз артады және мен оны қажеттілігіне қарай бірнеше рет пайдалана аламын. Мен қателік жасасам да, осы сенім деңгейі, осы эмоциялық резерв оның орнын толтыра алады. Тіпті ойымды онша анық жеткізе алмасам да, сіз мені дұрыс түсінесіз. Сөздеріме күмән келтірмейсіз. Сенім деңгейі жоғары болғанда, қарым-қатынас жеңіл әрі тиімді болмақ.

Бірақ әдепсіздік танытып, байыбына бармай жатып, титтейге ашулансам, сізді елемей, іс-әрекеттеріңізді сынға алып, сеніміңізді асыра пайдаланып, қорқытып жатсам немесе маған сіздің өміріңізді тәуелді ететін құдайсымақ болу қасиеті тән болса, онда менің эмоциялық банк шотым сарқыла бастайды. Сенім деңгейі минимумға дейін төмендейді. Бұл жағдайда менің түсіністікке қандай да бір үмітім бар ма?

Ешқандай да жоқ! Мен «мина қойылған алаңмен» келе жатырмын. Мен айтқан сөздеріме өте абай болуға тиіспін. Әрбір сөзімді салмақтағаным абзал. Менің үнемі миым қатып жүреді. Бәрін есте сақтауым керек. Мен саясатпен және өз тылымды қамтамасыз етумен айналысудамын. Көптеген ұйымдар осындай жағдайда болады. Көптеген отбасылар, көптеген жұбайлар да осындай жағдайда өмір сүріп жатады.

Егер сенім қорына үнемі салым жасалмаса, күндердің күні ерлі-зайыптылардың қарым-қатынасы үзіледі. Сыртқы сыйластық пен өзара көнбістікті сақтай отырып, екі адам жай ғана тәуелсіз өмір сүруге тырысқанда, толық әрі табиғи түсіністіктің орнын бейімделу басады. Олардың қарым-қатынастарының бұзылуының соңы жауласуға әкеп соқтырып, қорғануға ауысып кетуі мүмкін. «Шайқас немесе беріл» позициясы тәжікелесуге, есікті тарс жабуға, қарым-қатынастың тоқтауына, эмоциялық шығындар мен өзін-өзі аяуға апарды. Бұл балалардың қамы, төсек қатынасы, қоғамдық пікір немесе беделге

нұқсан келмеуін ойлау ғана тоқтатып тұратын қырғикабақ соғысқа ұласуы мүмкін. Не болмаса, мұның бәрі бұрынғы жұбайлардың бір-бірінің күнәларын тізбектеуден жалықпайтын және жылдар бойы жалғасқан, жан дүниені ойрандайтын сот залындағы ашық айқаспен аяқталуы мүмкін.

Ал біз болсақ, жер бетіндегі екі адамның арасындағы ықтимал, ең жемісті, анағұрлым көбірек ләззат пен қуаныш сыйлайтын өте бай, аса құпия қарым-қатынас туралы айтып жатырмыз ғой!

Н/РА шамшырағы ешқашан өз орнын өзгертпейді. Біз не оған соғылып, талқандалуымыз мүмкін, не оны жол сілтейтін темірқазық жұлдыз ретінде пайдалана аламыз.

Біздің неке тақылеттес ең мықты қарым-қатынастарымыз үнемі салым салуымызды талап етеді. Жаңасын күткен сайын, алдыңғысы көмескілене береміз. Ойламаған жерден көптен көрмеген мектептегі жолдасыңызды кездестіріп қалсаңыз, қарым-қатынасты үзілген жерден жалғауға болады. Өйткені бұрынғы салымдарыңыз жоғалған жоқ, олар «сол жерде тоқтап» тұрды. Бірақ сіздің тұрақты қарым-қатынас жасайтын жақын адамдарыңызға байланысты шотыңыз әрдайым салым салып отыруды талап етеді.

Кей жағдайларда басқалармен күнделікті қарым-қатынаста жүрген немесе олардың, тіпті ойыңызға да келмеген сіз жайлы көзқарасына байланысты шоттан автоматты түрде алып отыру да кездеседі. Әсіресе бұл — жасөспірім балалармен қарым-қатынасқа тән нәрсе.

Сіздің жасөспірім баланыз бар делік, әдетте сіз онымен: «Бөлменді жина! Жейдеңнің түймесін сал! Радионы өшір! Шашынды алдыр! Қоқыс шығаруды да ұмытпа!» деген сыңайда сөйлесесіз. Біраз уақыттан соң шоттан алуыңыз сіздің шотқа салуыңыздан әлдеқайда асып кетеді.

Енді сіздің ұлыңыз алдағы бүкіл өміріне ықпал ететін маңызды шешім қабылдауы керек делік. Бірақ оның сізге деген сенім деңгейінің төмендігі, ал қарым-қатынас мүлдем жабық, формалды күйде ғана екендігі және ешқандай қанағаттандырмайтыны соншалық — ол сіздің кеңесіңізді тыңдауға құлықсыз, тіпті ашылмайды. Сіздің оған көмектесе алатындай біліміңіз бен ақылыңыз бар шығар, бірақ шотыңыз таусылғандықтан, ұлыңыздың өзі эмоцияға беріліп, қысқамерзімді нәтижеге бағытталған және ол кері салдарға әкеп соқтыруы мүмкін ұзақмерзімді шешім қабылдайды.

Мұндай аса нәзік мәселеде өзара әрекеттестік үшін сізге позитив теңгерім қажет. Не істеу керек? Ұлыңызбен арадағы қарым-қатынасқа салым сала басқажет. Не істеу керек? Ұлыңызбен арадағы қарым-қатынасқа бірдеңе жасаудың сәті тасаныз, онда не болады? Бәлкім, ұлыңыз үшін жақсы бірдеңе жасаудың сәті түсер: үйге ол қызығатын скейтбординг туралы журнал әкелерсіз, не болмаса, ол қандай да бір қиын тапсырманы орындап жатқан кезде, көмегіңізді берерсіз. Бірге киноға баруды немесе балмұздақ жеп қайтуды ұсынарсыз. Оған жеке тәжірибеңізден мысал келтірмей, үгіттемей, сынамай, жай ғана тыңдағаныңыздың өзі құнды салым болатынын жоққа шығара алмаймыз. Тек оны жай ғана тыңдаңыз және түсінуге тырысыңыз. Сіздің оны тұлға ретінде көретініңіз бен қамқорлығыңызды сезінуіне мүмкіндік беріңіз.

Бастапқыда ол сізге жауап қатпауы да мүмкін. Тіпті болып жатқан нәрсеге күмәнмен қарауы да ғажап емес: «Әкем осы жолы не ойлап тапты? Анам қандай тәсіл қолданбақшы?» Десек те егер салымдар ұдайы түсе бастаса, ақыр соңында, олар өз ісін жасайды. Сенім шоты қалпына келеді.

Тез қабылданатын шешімдер сағым сияқты екенін есте ұстаңыз. Қарым-қатынас құру және оны ретке келтіру ұзақ уақытты талап етеді. Егер сіз қалаған жауабыңызды немесе алғысыңызды алмастан шыдамсыздық танытсаңыз, онда сол арқылы жасаған бар жақсылығыңызды сызып тастап, шотыңыздағы қыруар салымыңыздан айырыласыз. «Саған жасаған бар жақсылықтан кейін, сенің жолыңда жасаған барлық құрбандықтардан кейін осыншама қайырымсыз болғаның қалай? Бәрі жақсы болғанын қалап едік, ал сен өзінді қалай-қалай ұстайсың?! Ақылға сыймайды!».

Шыдамды болу өте қиын. Ықпал ету шеңберіне көбірек мән беріп, жас өскіндерді күтіп-баптау, «оның тамыры орнында ма деп, гүлінді тамырымен жұлып алмас» үшін проактив болуға мінез қажет. Шынында да, шешімдерді тез қабылдауға болмайды. Қарым-қатынас құру және оны қолдап отыру – бұл ұзақмерзімді салымдар.

БАСТЫ АЛТЫ САЛЫМ

Сіздің эмоциялық банк шотыңызды толықтырып тұратын алты басты салымды атауға рұқсат етіңіздер.

Түсіністік

Басқа адамды түсіне білуге құлшыныс – бұл сіз жасай алатын және қалған бүкіл салымдарға бастау болатын ең елеулі салымдардың бірі. Әуелі өзін түсініп алмайынша, осы адам үшін не нәрсенің салым болатынын біле бермейсіз. Сіз үшін салым болып есептелетін – бірге қыдыру және әртүрлі мәселелерді талқылау, балмұздақ дәмханасына барып қайту, бірлескен жоба бойынша жұмыс істеу – мұның барлығын басқа адам салым ретінде бағаламауы мүмкін. Егер бұл адамның терең мүдделерін туғызып, қажетін өтей алмайтын болса, онда тіпті шоттан алым алуға әкелуі мүмкін.

Бір адам үшін бүкіл өмірінің ісі болып табылатын нәрсенің басқалар үшін ешқандай да маңызы болмауы мүмкін. Салған салымыңыз игілікті болсын десеңіз, ол сізге сол адам қаншалықты маңызды болса, соншалықты маңызды болуы тиіс.

Сіз маңызды жұмыспен айналысып жатқанда, алты жасар балаңыз өзі үшін маңызды саналатын болмашы сұрағымен мазалауы мүмкін. Ондайда түсіну және өзінді басқа адамның құндылықтарына қайта бағыттау үшін екінші дағдыны және осы адамның басымдықтарына өз жоспарыңызды бейімдеу үшін үшінші дағдыны қолдану қажет. Басқа адамның құндылығын мойындай отырып, сіз оны түсінгеніңізді білдіресіз және сол арқылы өзіңіздің эмоциялық банк шотыңызды толтырасыз.

Бір досымның баласы бейсболға қатты құмартқан еді. Ал өзінің осы ойынға мүлдем қызығушылығы болған емес. Десек те ол жаздығүні баласын арнайы сапарға алып шығып, мықты командалар қатысқан бір-бір матч көріп қайтты. Жол жүру бір жарым айға созылып, шығыны да қыруар болды. Десек те бұл қарым-қатынасты нығайту үшін күшті негізге айналды.

Үйге келген соң, досымнан:

– Сіз бейсболды соншалықты қатты жақсы көресіз бе? – деп сұрағанда, ол:

– Жок, бірақ мен ұлымды керемет жақсы көремін, – деп жауап беріпті.

Колледжде оқытушы болып істейтін басқа жолдасымның жасөспірім баласымен қарым-қатынасы өте нашар болған еді. Оның бар өмірі академиялық әлеммен байланысты болған соң, ол баласы өз интеллектін дамытудың орнына қол жұмысымен айналысып, уақытын босқа өткізіп жатыр деп есептеді. Сол себебі жолдасым ұлына қатты ұрысатын, ал өкінген сәтінде бала үшін еш маңызы қалмаған салымдар салып отырды. Тіпті оны қойып, әкесінің достық ыңызын бөтенсудің, салыстыру мен сөгудің жаңа формасы ретінде қабылдады. Олардың қарым-қатынасы одан бетер қиындай берді және сол жағдай әкесінің шымбайына қатты бататын.

Бірде мен досыммен «Басқа адам үшін маңызды саналатын нәрсе, сіз үшін осы адамның өзі сияқты маңызды болуы үшін не істеу керек?» деген өз ұста-нымымды бөлістім. Ол мұны бар ынтасымен тыңдап, баласына үйдің жанынан кішкентай ғана Ұлы Қытай қорғанын тұрғызуды ұсынды. Жоба екеуіне де қызықты болып, біраз күш-жігер жұмсауды талап етті. Олар оны жүзеге асыру үшін бір жарым жылдай уақыт қоян-қолтық жұмыс істеді.

Осындай бірігу тәжірибесінің арқасында оның ұлы өміріндегі ең қиын кезеңді жеңіп шықты да, бойында ақыл-ойды дамытатын істермен айналысуға деген күштарлық пайда болды. Десек те нағыз жетістіктің жемісі әкесі мен ұлының арасындағы өзара қарым-қатынастың өзгеруінде еді. Ол қарым-қатынастар толғандырған түйткілді еңсеріп, екеуі үшін шаттық пен күш-қайраттың қайнар көзіне айналды.

Біз өзіміздің өмір тәжірибемізге сүйене отырып, басқа адамдардың қажетімен қалауы туралы айтуға бейімбіз. Өз ниет-ықыласымызды өзге адамдардың қылығына қарай кескіндейміз. Біз қазір де қолымызда бар, не болмаса, сол жаста болғанда немесе сол өмірлік кезеңде болған өз қажеттілігіміз бен қалауымызды ескере отырып, ненің салым болып табылатынын ажыратамыз. Егер басқа адамдар біздің жігерімізді салым ретінде қабылдаса, біз әрі қарай әрекет жасауды тоқтатып, ізгі ниетімізді елемеді деп есептеуге бейімбіз.

Алтын қағидада былай делінген: «сізге жасалатын қарым-қатынас қандай болғанын қаласаңыз, басқа адамдарға да солай істеміз». Десек те осы сөздердің мағынасын былай ұғуға болады – басқалар не істегенін қаласаңыз, өзіңіз де солай істеміз. Бірақ мұның мағынасы одан да терең деп ойлаймын:

сізді басқа адамның қалай түсінгенін қаласаңыз, оны да солай түсіну керек, содан кейін онымен осы түсіністікке сай қарым-қатынаста болу қажет. Бала тәрбиесінде үлкен жетістіктерге жеткен ата-ананың біреуі айтқандай, «балалардың бәрімен бірдей қарым-қатынас жасаңыз: әрқайсысына жеке көзқараспен қараңыз».

Ұсақ-түйекке назар аудару

Эмоциялық банк шотын толықтыруда аздаған көңіл бөлу, мейірімді, қамқор қарым-қатынас жасаудың үлкен мәні бар. Керісінше, мейірімсіз, сыйламау мен көргенсіздіктің болмашы белгісі байқалып қалса, шоттан айтарлықтай шығын шығуы мүмкін. Адамдар арасындағы қарым-қатынаста ұсақ-түйек болмайды.

Бірде біз екі баламызбен бірге кеш өткіздік. Бұл алдын ала жоспарланған шара еді: алдымен таза ауада дене жаттығуы, реслинг бойынша жарыс, кейін хот-дог, лимонад және кино – бәрі толық кешенді түрде болды. Сеанс кезінде төрт жастағы Шон креслода ұйықтап қалды. Ал оның ағасы алты жасар Стивен – сергек отырды, біз онымен бірге фильмді аяғына дейін тамашаладық. Кейін мен Шонды көтеріп алып, машинаға апарып, артқы орындығына жатқызым. Сол кеш салқындау болған еді. Сондықтан мен пальтомды шешіп алып, үстіне жаптым. Үйге келгесін Шонды орнына апарып жатқызым. Бұл кезде Стивен тісін тазалап, жатарда киетін киімін киіп, төсегіне жайғасқан еді. Кештің әсері туралы әңгімелесейін деп, қасына барып жаттым.

- Саған ұнады ма, Стивен?
- Иә, ұнады, – деп жауап берді ол.
- Көңілді болды ма?
- Иә.
- Саған көбірек ұнағаны не?
- Білмеймін. Батутта секіргенім шығар.
- Иә, бұл шынымен де қызық болды – айналу, әуеде неше түрлі қимыл жасау! Рас па?

Сұрақтарыма жауап ала алмай, кенет мен тек өзім ғана сөйлеп жатқанымды білдім. Айналада болып жатқанның барлығына әдетте тез жауап қататын Стивеннің нәліктен тұйықталып қалғанын түсінбедім. Осы жерде бірдене дұрыс емес екенін білдім: қайтар жолда ол үндей қоймаған-ды және төсегіне тез барып жата қалды.

Стивен қабырғаға бұрылып жатты. Мен қатты таңғалып, басымды көтердім де, оның көзіне қарадым. Жанары жасқа толы еді.

- Жаным, саған не болды? Не болып қалды?
- Ұлым маған қарады. Ол кемсендеп жылағанына ұялып қалғанын сездім.
- Әке, айтшы, мен тоңып қалсам, мені де пальтоңмен жабар ма едің?
- Бүкіл кештің оған ең басты әсер қалдырған тұсы – титтей ғана адами мейірімділік – інісіне арналған махаббаттың бір мезеттік табиғи көрінісі болған екен.

Мен үшін бұл оқиға аса маңызды сабақ болды және ол осы күнге дейін жадымда қалды! Шындығында да, адамдар өте сезімтал, тым көңілшек. Мен мұны жылдар өткен сайын басылады, тәжірибе қосылған сайын сейіледі деп ойламаймын. Кейде ең қатыгез және қатты деген кейіптің астарында нәзік жан мен сезімтал жүрек жасырынып тұрады.

Міндеттемелерді орындау

Міндеттемелерді немесе уәделерді орындау – эмоциялық банк шотын толықтырудың өте тиімді тәсілі, керісінше, уәдені бұзу оның жағдайына ең келеңсіз әсерін тигізеді. Шындығында, біреу үшін өте маңызды болып көрінетін уәденің орындалмай қалуынан басқа ешнәрсе сіздің шотыңызды соншалық елеулі шығынға ұшыратпайды. Келесі жолы сізге сенбеуі де мүмкін. Әсіресе өмірлік маңызды мәселелерге қатысты болса, адамдар өзіне берілген уәделер негізінде жоспар құруға бейім келеді.

Мен әке ретінде балаларыма қолымнан келмейтін нәрсеге ешқашан уәде бермеймін деп бекіндім. Сондықтан уәде бермес бұрын, алдын ала оны орындауға кедергі болатын барлық ықтимал жағдайларды ескере отырып, уәдені аса сақтықпен, сараң беруге тырысамын.

Кейде оң ниетпен қарамастан, берген уәдені орындау ақылға сыймайтын немесе мүмкін емес болатын жағдайлар да орын алып жатады. Бірақ мен оларды елемей кете алмаймын, не қайтсем де орындаймын, не болмаса уәде еткен адамыма мән-жайды түсіндіріп шындықты айтамын, уәдені орындау қажеттігінен босатуын сұраймын.

Өз бойыңызда берген уәдені орындау дағдысын тәрбиелесеңіз, балаларыңызбен қарым-қатынастағы түсініспеу шыңырауының үстінен сенім көпірін тұрғызатыныызға сенімдімін. Сонда балаңыз өзіңіздің өмірлік тәжірибеніз арқылы салдарын жақсы білетін, жасауға тұрмайтын, бірақ соны аңғырттықпен аңғармайтын нәрсені істегісі келеді. Сіз сонда жай ғана:

- Балам, сен осы нәрсені осылай істесен, нәтижесі былай болады, – деп айта аласыз. Ал балаңыз сіздің сөзіңізге сенуге дағдыланса, онда ол ақыл-кеңесіңізге құлақ түреді.

Күткеннің айқындалуы

Лауазымдық нұсқаулық жасау кімнің міндетіне кіретіні туралы сіз бен бастығыңыздың ойы әртүрлі болып шыққанда не болатынын көз алдыңызға елестетіп көріңізші.

- Лауазымдық нұсқаулығымды қашан біле аламын? – деп сұрайсыз сіз.
- Өзіңіз ұсыныс береді деп күтіп отырмын. Біз оны бірге отырып талқылаймыз, – деп жауап береді бастығыңыз.
- Бірақ менің жұмысымның мазмұнын анықтау сіздің міндетіңізге кіреді деп ойлағанмын.
- Тіпті де олай емес! Ұмытып кеттіңіз бе? Басынан-ақ сізге ескерттім ғой: өз жұмысыңызды қалай орындау керектігі толығымен өзіңізге байланысты!

– Жұмысымның сапасы маған байланысты екенін ескерттіңіз деп түсіндім. Алайда міндетіме не кіретінін білмеймін!

Мақсаттарға қатысты күткен дүниенің бұлыңғырлығы да қарым-қатынас сапасын төмендетеді әрі сенімнен айырады.

– Мен бәрін түп-тура сіз айтқандай істедім. Міне, менің есебім.

– Маған сіздің есебіңіз керек емес. Сіздің міндетіңіз есепті талдап, құрастырып әкелу емес, осы мәселенің шешімін табу болатын.

– Маған жұмысты орындаушыларға тапсыру үшін мақсат – мәселені шешу жолдарын іздестіру сияқты көрінген еді.

Барлығымызға осы тәрізді әңгімелерге талай рет қатысуға тура келген шығар.

– Сіз былай деп едіңіз ғой...

– Тіпті де олай емес! Мен айттым...

– Бұл не дегеніңіз! Сіз тіпті де мен олай істесін демегенсіз...

– Жоқ, мен айттым ғой! Мен анық айтып едім...

– Сіз ол жайында еске алған да жоқсыз...

– Қалайша! Келісіміміздің мәні де осы болатын...

Қарым-қатынаста туындайтын қиындықтардың бәрінің себебі – рөл мен мақсатқа байланысты күткеннің белгісіздігі мен қарама-қайшылығы.

Жұмыста кім неге жауап беретінін шешкенде, қызымның бөлмесін жинауын өтінгенде немесе балықтарды кім тамақтандыратынын және қоқысты кім шығаратынын туралы мәселені талқылағанда, сізден нақты не күтетіні беймәлім болған ортада түсініспеушілік туып, оның соны түңілуге немесе сенімнен айырылуға апарып соғатынына күмәніңіз болмасын.

Күту көбінесе жасырын түрде болады. Адамдар оны сөзбен жеткізіп, ашық айта алмайды. Десек те белгілі бір жағдайларда сол ішкі күтуіне сүйенеді. Айталық, некеге тұрар кезде ер де, әйел де бір-бірінің рөлі туралы жасырын үміті болады. Бұл күту талқыланбаса да, кейде тіпті олар түйсіктен өтпесе де, олардың жүзеге асуы қарым-қатынастарына орасан зор салымдар салуды қамтамасыз етеді, ал жүзеге аспауы шоттан салым алуға апарып соқтырады.

Міне, сондықтан жаңа ахуалдар туғанда, барлық күткен дүниелердің нақты тұжырымдалғаны маңызды. Мәселе мынада – адамдар бір-бірі туралы өз күткендеріне қарай жорамалдайды. Басты күткенінен алданып қалғанын білген бойда сенім қоры да азаяды. Осылайша біз өзіміз көптеген келеңсіз жағдайларды туғызамыз, біздің күткеніміз анық және басқалар да оны түсінеді әрі қолдайды деп ойлаймыз.

Күткеннің басынан-ақ айқындалуы – бұл қарым-қатынасқа салынған жақсы салым. Бұл үшін бірінші кезеңде едәуір күш жұмсап, аз ғана уақыт бөлуіміз керек, бірақ кейін бұл салым екеуінің де айтарлықтай үнемделуіне қайта әкеледі. Егер күткендеріміз анық болмаса және оған көңіл бөлінбесе, онда эмоциялар іске кіріседі де, қарапайым түсініспеушілік кикілжіңге айналады және мінездердің қақтығысына һәм қарым-қатынастың үзілуіне әкеп соқтырады.

Кейде күткеннің айқындалуы үшін үлкен ерлік керек. Шындыққа тура қарағаннан гөрі және бірлескен түрде келісілген күту жиынтығын шығарғанша, ешқандай айырмашылығы жоқ, бәрі де өз орнына келеді деп үміттену оңай сияқты ғой.

Тұлға тұтастығының көрінуі

Адам тұлғасының тұтастығы сенім туғызады және эмоциялық банк шотындағы көптеген басқа салымдардың негізі болады.

Тұтастықтың жетіспеуі жоғары сенім шотын жасауға жұмсаған күш-жігерімізді іс жүзінде жоққа шығара алады. Егер сіз табиғатыңыздан екіжүзді болсаңыз, онда басқа адамды қанша түсінем десеніз де, ұсақ-түйектерге көңіл бөлсеңіз де, уәделерді орындап, күткенді айқындап және ақтай алсаңыз да, сіз бәрібір күтілетін сенім қорын жинай алмайсыз.

Тұтастыққа адалдық кіреді, бірақ ол одан да кең ұғым. Адал болу – шындықты айту, сөздің шындыққа сай болуын қамтамасыз ету. Тұтас болу – сөздің шынайы болуы, яғни уәдені орындау және күткенді ақтау. Бұл үшін тұтас мінез бен келісім қажет – ең бастысы өз-өзіңмен келісімде болуың, сондай-ақ өмірлік шындықпен өмір сүруің керек. Тұтастықтың маңызды көріністің бірі – жоқтарға оң қабақ таныту. Жоқ адамдарға осындай ниет таныта отырып, қатысушылардың сеніміне ие боласыз.

Мен сізбен жеке қалып, екеуіміз де өз басшымызды сынға алып, оның көзінше ешқашан батылымыз бармайтын нәрсені айтып жатырмыз делік. Ал егер екеуіміз араздасып қалсақ, не болатынын білесіз бе? Сіздің кемшіліктеріңізді біреумен талқылайтынымды жақсы білесіз. Өйткені өз басшымыздың сыртынан сөз айтып, біз дәл осымен айналыстық қой. Сіз менің табиғатымды білесіз. Мен адамның бетіне жақсы, жағымды дүниелерді айтамын, ал сыртынан жамандаймын. Сіз оны қалай жасайтынымды көрдіңіз.

Бұл дегеніміз – екіжүзділіктің белгісі. Бұл сізбен қарым-қатынастағы менің шотымда сенім қорын жасай ала ма?

Ал енді сіз бастығымызды сынай бастағанда, мен кейбір дәйектеріңіздің мазмұнымен келісе отырып, біздіңше, жағдайды жақсарту үшін басқаша істеу керектігі туралы тікелей барып айтуды ұсынғанымды елестетіп көріңізші. Менің көзімше сізді біреу-міреу сыртыңыздан сынай бастаған жағдайда, менен енді қандай жауап күте аласыз?

Тағы бір мысал. Айталық, сізбен достық қарым-қатынас орнатуға тырысып, біреудің менімен бөліскен құпиясын сізге жеткізсем не болар еді.

– Мен мұны айтпауыма болар еді, – деймін сізге, – бірақ сіз менің досым болғандықтан ғана...

Басқа адамның мүддесіне сатқындық жасау сіздің маған деген сеніміңізді арттыра ма? Сіз менімен құпия деп бөліскен ақпаратыңыздың не болатыны туралы ойланып көрдіңіз бе? Бәлкім, ол да басқалардың «игілігіне» айналған шығар?

Осы тәрізді мінез-құлықпен сіз жаныңыздағы адаммен қарым-қатынас шотына салым салғандай боп көрінуіңіз мүмкін. Ал, шын мәнінде, бұл – шоттан

алым алу, өйткені сіз өз іс-әрекетіңіз арқылы тұлға тұтастығының жоқтығын көрсетіп отырсыз. «Алтын жұмыртқа» ретінде сіз уақытша рахаттанып, біреудің беделін түсіресіз немесе барлығына арналмаған ақпаратты біреулерге таратып жібересіз, бірақ осы арқылы сіз аналық қазды тұншықтырасыз да, болашақта көп қуаныш сыйлауы мүмкін байланысты үзесіз.

Өзара тәуелді шынайылықтағы тұтастық сіздің баршамен қарым-қатынас жасаған кезде бір ғана ұстаным жүйесін қолданатыныңызды білдіреді. Егер сіз осылай істесеңіз, адамдар сізге сене бастайды. Басында оларды тұтастықтың нәтижесіне айналатын ашық қарсыласу үрейлендіруі мүмкін. Ол әжептәуір ерлікті талап етеді, ал көбісі аз қарсыласу жолымен – төмендету, сынау, біреудің сырын шашу немесе біреудің сыртынан ғайбат сөздер тарату жолымен жүргісі келеді. Бірақ уақыт өте келе, егер сіз адамдармен қарым-қатынаста адалдығыңызды, ашықтық пен ақкөңілділігіңізді танытсаңыз, олар сізге сенім арта бастайды. Қарсыласу құқығына ие болу үшін, сіз адамдарға жеткілікті мөлшерде қамқорлық жасайсыз. Сенім – сүйіспеншіліктен де үлкен сезім деген сөз. Егер сізге сенім артса, онда сізді жақсы көре алатынына сенімдімін.

Ұлым Джошуа кішкентай кезінде жан дүниенді қозғайтын бір сұрақты қайта-қайта қоя беретін. Ол өте сезімтал және ашық мінезді, ал біздің қарым-қатынасымыз соншалықты адал және шынайы болатын. Кей кезде шыдамсыздық көрсетіп, мейірімсіз боп біреудің тәртібіне шалт жауап берген кезімде, ол менің көзіме қарап: «Әке, сен мені жақсы көресің бе?» – деп сұрайтын. Әкесі біреуге қатысты лайықсыз іс-әрекет жасаса, онда ол өзіне де дәл солай жасай ма екен деп ойлайтын.

Педагог және әке ретінде мынадай шешімге келдім: тоқсан тоғыз адамның жүрегіне жол табатын кілт – біздің көңіл күйімізді бұзып, төзімімізді тауысатын жүзіншісіне де қатысты. Нақ осы бір балаға немесе бір студентке жұмсаған күш-жігеріміз бен махаббатымыз басқаларына деген сүйіспеншілігімізді білдіреді. Біреуіне қарым-қатынасыңыз қандай болса, қалған тоқсан тоғызына да сондай болады, себебі, сайып келгенде, олардың әрқайсысы – жалғыз.

Бұдан бөлек, тұтастық адамның қадір-қасиетін төмендету немесе алдау және опасыздық арқылы енген қарым-қатынастардан бас тартуды білдіреді. Бұл ережеге сәйкес, «өтірік – алдау ниетімен қарым-қатынасқа түсудің кез келген түрі». Біздің қарым-қатынасымыз қандай болса да, сөзден немесе мінез-құлықтан көрінсе де, егер біз тұлғалық тұтастыққа ие болсақ, алдау біздің ниетіміз болмайды.

Шоттан алым алған кезде шынайы кешірім өтіну

Эмоциялық банк шотынан алым алатын болсақ, онда шынайы түрде кешірім сұрауымыз керек. Шын жүректен мойындай отырып, шотты әжептәуір толтыруға қол жеткізуге болады:

- Мен жаңсақ бастым.
- Менікі дұрыс болған жоқ.
- Мен әдепсіздік таныттым.

– Сізді ренжіттім және сол ісіме қатты өкінемін.

– Достарыңыздың алдында ыңғайсыз жағдайда қалдырдым. Мұны айтпауым керек еді. Кешірім өтінем.

Жай ғана аяушылық танытып емес, шын жүректен кешірім сұрау мінездің мықтылығын талап етеді. Шынайы кешірімге қол жеткізу үшін түбегейлі принциптер мен құндылықтарға негізделген өзін-өзі ұстай алу мен ішкі қауіпсіздікті терең сезіне білу керек.

Ішкі қауіпсіздік сезімі әлсіз адамдар шынайы кешірім сұрай алмайды. Бұл оларды тым қорғансыз етеді. Олар осылайша әлсіздік танытатындарына сенімді және өзгелер осыны пайдаланып, басымдыққа ие болады деп қорқады. Олардың қауіпсіздігі басқа адамдардың пікір-пайымдарына тәуелді. Өйткені олар өздері жайында басқалар не ойлайды деп мазасызданады. Сондай-ақ олар өзінің жасаған істерін құптағанды қалап тұрады. Қателіктерін өзгелердің қателерімен ақтап, кешірім сұрағанның өзінде шынайы болмайды.

«Бас ием деп шешсең, төменірек иіл!» деген шығыс даналығы бар. «Соңғы тиынына дейін төле!» дейді христиан гibrаты. Салым болу үшін кешірім де шын жүректен шығуға тиіс және ол шынайы қабылдануы керек.

Лео Роскин «Нағыз қатыгездер – әлсіздер. Жұмсақ мінезді мықты адамдардан ғана күткен жөн» деп үйреткен.

Бірде өз кабинетімде, дәлірек айтқанда, төзім туралы жазып отыр едім. Осы кезде балалар дәлізде ерсілі-қарсылы жүгіріп, шулады, соққылары да қатты шықты. Шудан төзімім таусылуға шақ қалды.

Кенет ұлым Дэвид жуынатын бөлменің есігін қатты дүрсілдетіп, «Жібер мені! Жібер мені!» деп бар даусымен айқайлады.

Ашуға булыққаным соншалық – кабинеттен атып шығып:

– Дэвид, сен не, маған кедергі жасап жатқаныңды түсінбейсің бе? Шығармашылық жұмыста ойымды жинақтауға мұрша бермедің ғой? Тез өз бөлмеңе бар да отыр. Өз-өзіңді ұстауды үйренгенше, бөлмеңнен шықпайсың! – дедім.

Ұлым басын салбыратып бөлмесіне кіріп, есігін жауып алды. Қалғандарына қарасам, жағдай мен ойлағаннан да қиын екен. Балалар кең дәлізде футбол ойнап жүргенде, біреуінің шынтағы біріне байқаусызда тиіп кетіп, ернін жырып жіберіпті. Аузынан қан сорғалаған бала жерде жатты. Сөйтсем, Дэвид орамалды сулап алу үшін жуынатын бөлмеге қарай жүгірген екен. Бірақ осы уақытта әпкесі Мария жуынып жатқандықтан, есікті ашпаған. Жағдайды қате түсінгенімді біліп, бірден Дэвидтен кешірім сұрауға беттедім.

Есікті ашып үлгерместен:

– Сені кешірмеймін! – деді.

– Неліктен, жаным? – деп айғайлап жібердім. – Шын сөзім, мен сенің ана балаға көмекке жүгіргеніңді білмедім. Мені неліктен кешіргің келмейді?

– Сол, өйткені сен осыны өткен аптада да айтқаның! – деп жауап берді ол.

Мұны «Әке, өзіңе деген сенім кредитін тауыстың және ешқандай сөз тығырықтан шығуға көмектеспейді, өз әрекеттеріңмен неше рет осылай қайталадың» деп түсінуге тура келеді.

Шынайы кешірім сұрау – салым. Шынайы деп қабылданбайтын, қайталанып кешірім сұрау шоттан алым алуға апарады. Мұның барлығы адамдармен қарым-қатынас сипатын өзгертуге себеп болады.

Қателік жасау – өз алдына, оны мойындамау – мүлдем басқа. Әдетте кешірім қате тұжырымдар мен шешімнің салдары болғандықтан, адамдар қатені кешіреді. Бірақ адамдардың өз әбестігін мойындауға кедергі жасайтын арам ниет, жаман пиғылдан, тәкаппарлықтан шығатынды кешіру қиын.

Махаббат заңдары мен өмір заңдары

Махаббаттың негізгі заңдарымен өмір сүріп, біздің салымымыз шартсыз махаббат болғанда ғана, өзгелердің өмірдің негізгі заңдарымен ғұмыр кешуіне түрткі бола аламыз. Басқаша айтқанда, өзге адамдарды шындап, еш талап қоймай және жасырын есепсіз жақсы көрсек, олардың қауіпсіз, тыныш, лайықты, өз сенімдеріне нық болуына, тұлғаның даралығын және тұтастығын сезінуіне көмектесеміз. Осылайша олардың табиғи дамуына қолайлы жағдай жасаймыз. Олардың негізгі өмір заңдарымен – ынтымақтастықпен жеке салым салумен, өзіндік тәртіппен және тұтастықпен келісімде өмір сүру міндетін жеңілдетеміз. Өздерінде бар ең ізгі, ең асқақ қасиеттерін ашуға әмбе іске асыруға жәрдем береміз. Басқаларға өзіміз қойған шарттар мен шектеулерді қалай қабылдайды деп емес, ішкі сенімдеріне сай әрекет ету бостандығын береміз. Бұл біз жүгенсіздікті қолдаймыз немесе ықпалға тез көнеміз деген сөз емес, сайып келгенде, мұның екеуі де шотымызды қисапсыз шығындарға ұшыратады. Біз ақыл-кеңес беріп, сөзімізде тұрамыз, шектеулерді белгілеп, салдарын анықтаймыз. Ештеңеге қарамастан, сонда да жақсы көреміз.

Бірақ біз махаббаттың негізгі заңдарын бұзып, осы сыйды жасырын пиғылдар мен шарттардың артық жүгімен ауырлатып алғанымызда өзгелерді де өмірдің негізгі заңдарын бұзуға жетелейміз. Дәлелдеу қажеттігі туғанда өзгелерді «менің қандай да бір құным бар ма; мен саған тәуелді емеспін» деген сияқты қорғану, реактив позиция ұстануға итермелейміз.

Шындығында, олар еш тәуелсіз емес, олар контртәуелді – бұл ұдайы жетілдіру процесінің ең төменгі сатысына сай келетін тәуелділіктің тағы бір түрі. Олардың өмірлік қызығушылықтарының діңгегінде жаулары тұрғандай сезініп, реактив болып шығады. Өз ішкі сенімдерін проактив тыңдау мен құрметтеудің орнына, өз «құқықтарын» қорғап, даралығын бекітуді ойлайды.

Бүлікшілік ой-санадан емес, жүректен шығады. Сондықтан тұрақты, шартсыз махаббатқа салым салу жалғыз ғана жол болуы мүмкін.

Менің бір танысым, өте беделді колледждің деканы,* баласына сол колледжде оқыту үшін бірнеше жыл ақша жинады. Бірақ уақыты келгенде, бала онда оқудан бас тартты. Әкесі бұған қатты қапаланды. Ұлының осы оқу орнын бітір-

* Іс-әрекетке қатысатын адамдар танылып қалмауы үшін осы оқиғаның кейбір тұстары өзгертілді.

гені оған үлкен артықшылық болар еді. Оның үстіне сол оқу орнында білім алу отбасы дәстүріне айналған, себебі үш ұрпақ тізбегі осы колледжді тәмамдаған. Әкесі көндіргісі келіп, баласын үгіттеп, жалынып та сұрады. Шешімін өзгертер деген үмітін жоғалтпай ұлының да ойын тыңдап, түсінуге тырысқан.

Ұлының осы колледжде түспеудегі жасырын себебі – әкесінің тарапынан «шартты» махаббатты сезінген. Әкесінің ұлын осы оқу орнының студенті ретінде көру тілегі оған тұлға әрі ұлы ретінде қарау құндылығынан асып түсті. Бала оны сезді және бұл өте қауіпті. Колледжде түспеу туралы қарсылығын одан сайын күшейтіп, өз шешімін негіздеуге күш сала отырып, ол өз даралығы мен тұтастығы үшін күресті.

Ұзаққа созылған күйзелістен кейін әкесі өзінің «шартты» махаббатынан бас тартып, құрбандыққа барды. Ол ұлының өз тілегіне қарсы келетін таңдау жасайтынын білді. Бірақ осыған қарамастан, әйелі екеуі ұлының соңғы шешімін айтқанын күтпей-ақ, «шартты» махаббатсыз-ақ жақсы көре беретінін білдірді. Бала дүние есігін аша салысымен-ақ, жақсы білім алу әке-шешесінің құндылықтар иерархиясында өте маңызды орында тұрғандықтан, уақыты келгенде, ол да дәл осы колледжде оқиды деп қор жинай бастаған ата-ана үшін бұл оңайға түскен жоқ. Шартсыз махаббаттың мәнін түсіндіру үшін бар күшін саңқайға түскен жоқ. Шартсыз махаббаттың мәнін түсіндіріп, ақыр соңында, оның шеңгімелесіп, неліктен осылай жасағанын түсіндіріп, ақыр соңында, оның шешімінің олардың терең де шартсыз махаббатына ешқандай әсері болмайтынын ашық айтты. Олар осыны айта отырып, ұлын түзетуге немесе айла-шарғы жасауға тырысқан жоқ. Олар өз мінезі дамуының логикалық салдары осындай болғандықтан, солай жасады. Сол кезде баласы олардың сөзіне еш мән бере қойған жоқ еді. Бірақ ата-анасы өз бойында ұлына деген шартсыз махаббат парадигмасын дамытқаны соншалық – ол қандай шешім қабылдаса да, оларға әсер ете қоймады. Бір апта өткен соң, ұлы колледжде түспейтіні туралы соңғы шешім қабылдағанын айтты.

Ата-анасы мұндай жауапқа дайын болып, өзінің шартсыз махаббатын паш етуді жалғастыра берді. Бәрі де тынышталды, өмір өз ағымымен жүре берді.

Алайда аз уақыттан кейін бір қызық жайт орын алды. Өз ұстанымында қатып тұру керек емесін сезген баласы терең ойлана келе, шын мәнінде, сол колледжде оқығысы келетінін түсінді. Қабылдау емтиханын тапсыруға өтініш беріп, бұл шешімін әкесіне жеткізді. Осы кезде әкесі ұлын шартсыз-ақ жақсы көретінін көрсетіп, баласының шешімін құптауының білдірді. Досымның бақыттан басы айналды, бірақ бұл жағдай ұлымен қарым-қатынасын өзгерткен жоқ. Өйткені ол, шын мәнінде, ұлын ешқандай шарт қоюсыз-ақ жақсы көруді үйренген еді.

БҰҰ бұрынғы Бас хатшысы Даг Хаммаршельд бірде «Көпшілікті құтқару үшін тынымсыз еңбектенгенше, өзінді бір адамға толығымен арнағаның әлдеқайда абыройлы іс» деп бір ғибратты ой айтқан. Мен мұны бар уақытыңды «алыстағы» мыңдаған адам мен жобаларға арнап, әйеліңмен, жасөспірім ұлыңмен және өте жақын әріптесіңмен терең де мәнді қарым-қатынас орнатпау деп

түсінемін. Осы қарым-қатынасты қайта жаңғырту үшін оларға көп уақытынды бөліп, анағұрлым артық күш-қуат, бойұсынушылық пен мол адамгершілік қажет.

Міне, ширек ғасырдан астам уақыт ішінде әртүрлі ұйымдарға ақыл-кеңес беріп жүріп, әрқашан да осы нақыл сөздің дұрыстығына көз жеткіземін. Көпшілік ұйымдарда проблемалар көбінесе жоғары жақтағы қарым-қатынас мәселелерімен байланысты – екі әріптес арасында, компания президенті мен иесі арасында, президент пен атқарушы директор арасында болады. Шынымен де, осы мәселелердің бар екенін мойындап, оларды шешуге, көптеген жобалар мен миллиондаған бейтаныс адамдар үшін жан аямай еңбектенуді жалғастыра бергеннен анағұрлым артық ақыл-парасат талап етіледі.

Хаммаршельдтің бұл нақылын алғаш, бір-бірінің түсініксіз қарым-қатынасынан не күтетіні белгісіз екі адам жұмыс істеген бір ұйымда еңбек етіп жүргенімде оқығанмын. Осы екеу деп отырғаным – жақын көмекшім мен өзім едім. Біздің рөліміз, мақсатымыз бен құндылықтарымызға, әсіресе басқару әдістерімізге қатысты көзқарастарымыздың әралуандығына қарсы тұруға менің табандылығым жетпеді. Сол себепті ашық текетіресті болдырмау үшін бірнеше ай бойы мен бейбітшілік позициясын ұстандым. Осы уақытта әрқайсымыздың бойымызда жағымсыз эмоция жинала берді. Көпшілік үшін тынымсыз еңбектене бергеннен де, өзінді бүтіндей бір адамға арнағаның адамгершіліктің белгісі дегенді оқыған соң, біздің қарым-қатынасымызды қайта құру идеясы толғандырды.

Барлығын ортаға жайып салу, мәселенің басын ашу, өзара терең түсіністік пен келісімге қол жеткізу қиын болатынын түсінгендіктен, бірінші қадамды өзім жасау үшін дайындалуға тура келді. Алдағы әңгіме туралы ойласам болғаны, денем тітіркенгені де есімде. Көмекшім тым қатал, табанды, қайсар және өзінікі дұрыс екеніне сенімді адам болатын. Солай десем де, оның қайсарлығы мен қабілетіне мұқтаж едім. Екеуіміздің қақтығысымыз қарым-қатынасымызды ушықтырып, оның артық тұстарынан айырылып қалам ба деп те қорықтым. Мен осы кездесуде бірнеше мәрте ойша ұтылдым. Ақыр соңында, қағидаларымды бекемдеп, ойымды жинақтап, не істеп және не айтатынымды үнемі ойлай беруді доғардым. Өз-өзімді қолға алғанымда, жан дүнием жай тапты, бойымнан әңгімеміз өту үшін қажет батылдық сезіндім.

Ақырында екеуіміз сөйлестік. Мені қатты таң қалдырғаны – әріптесім де сондай азапты күйді басынан өткізгенін байқадым, ол да, мен де сөйлесуге дайын болдық. Оның тарапынан ешқандай қатандық пен баса-көктеуді байқамадым.

Десек те екеуіміздің басқару стиліміз мүлдем бөлек болды. Осының барлығы бүкіл ұйымға да әсер етпей қоймады. Арамызда бірлік болмауынан туындаған мәселелер бар екенін екеуіміз де мойындадық. Бірнеше кездесуден соң өзекті проблемалармен бірлесіп күресе бастадық. Біз бәрін де ашық түрде ортаға салып, бірінен кейін бірін талқыладық та, өзара сыйластық танытып, оларды шешу жолдарын іздестірдік. Сөйтіп, ортақ ісіміздің тиімділігін арттыру үшін әрі мықты команда жасақтап, әрі шын достық қарым-қатынас орнаттық.

Бизнесте, сондай-ақ отбасылық және ерлі-зайыптылық қарым-қатынаста соншалықты қажет табысқа қол жеткізу үшін мықты мінезін және үлкен қажыр-қайратын болуы қажет. Адами қарым-қатынасты дамытуға аса қажет асыл қасиеттердің орнын ешқандай да әдістермен, басқару тәсілдері баса алмайды. Махаббат пен өмірдің басты заңдары ең жоғары деңгейде – жеке қарым-қатынас деңгейінде ғана іске асады.

Н ПРОБЛЕМАЛАРЫ РА МҮМКІНДІКТЕРІ САНАЛАДЫ

Жоғарыда суреттелген эпизод өзара тәуелділіктің тағы бір мықты парадигмасын ашты. Ол біздің проблемаларды қалай қабылдайтынымызға байланысты. Айлар бойы мен осы проблемалармен бетпе-бет келуден қашқақтап жүрдім. Оны жеңе алмайтын кедергілер мен ашушандықтың көзі ретінде көріп, өзінен-өзі шешілуін армандадым. Алайда бізге бір-бірін толықтыратын әрі қолдайтын мықты команда құруға жол ашатын терең қарым-қатынастар жасау мүмкіндігі нақ осы проблемада жатыр екен.

Өзара тәуелді жағдайдағы кез келген Н проблема РА – мүмкіндік саналады, яғни өзара тәуелді нәтижеге айтарлықтай әсер ететін осындай эмоциялық банк шотын құрудың мүмкіндігі деп санаймын.

Ата-ана балаларға қатысты проблемаларды жағымсыз эмоция мен үнемі күйгелектену көзі емес, қарым-қатынас құру мүмкіндігі ретінде қараса, онда бұл жайт «ата-ана – бала» өзара әрекеттесуінің мәнін түп-тамырымен өзгертеді. Ата-ана өз балаларын ықылас танытып терең түсініп, оларға қуана-қуана көмектесуге тырысатын болады. Баласы олардан қандай да бір көмек сұрағанда «О, жоқ! Тағы бір түйткілді естігіміз де келмейді!» деп ойлаудың орнына «Балама көмектесу – мен үшін қарым-қатынасымызға салым салудың үлкен мүмкіндігі!» деген парадигмаға сүйенген жөн. Бала ата-анасының оған және оның проблемасына қаншалықты байыппен қарайтынын ұғына бастағанда, көптеген өзара әрекеттестік транзакциялықтан трансформацияланатын түрге ауысып, махаббат пен сенімнің берік түйіні қалыптасады.

Бұл парадигманың бизнесте де осындай күші бар. Осының арқасында әмбебап дүкеннің бір желісі сатып алушылар арасында үлкен танымалдыққа ие болды. Сатып алушы сол дүкенге қандай да бір мәселесімен келгенде, мейлі ол болмашы нәрсе болса да, қызметкерлер оған тығыз қарым-қатынас орнатудың тағы бір мүмкіндігі деп қарайды. Олар сатып алушыға көмектесу үшін проблемасына зор ықыласпен мән беріп, риза етуге барын салады. Олардың кішіпейіл, елгезек және сыпайы болғаны соншалық – сатып алушылардың басым көпшілігі өзге дүкенге барып сауда жасауды ойына да алмайды.

Н/РА теңгерімі шынайы өмірдегі өзара тәуелділік тиімділігінің қажет шарты екенін мойындай отырып, проблемаларымызға РА дамыту мүмкіндігі деп қарай аламыз.

ӨЗАРА ТӘУЕЛДІЛІК ДАҒДЫЛАРЫ

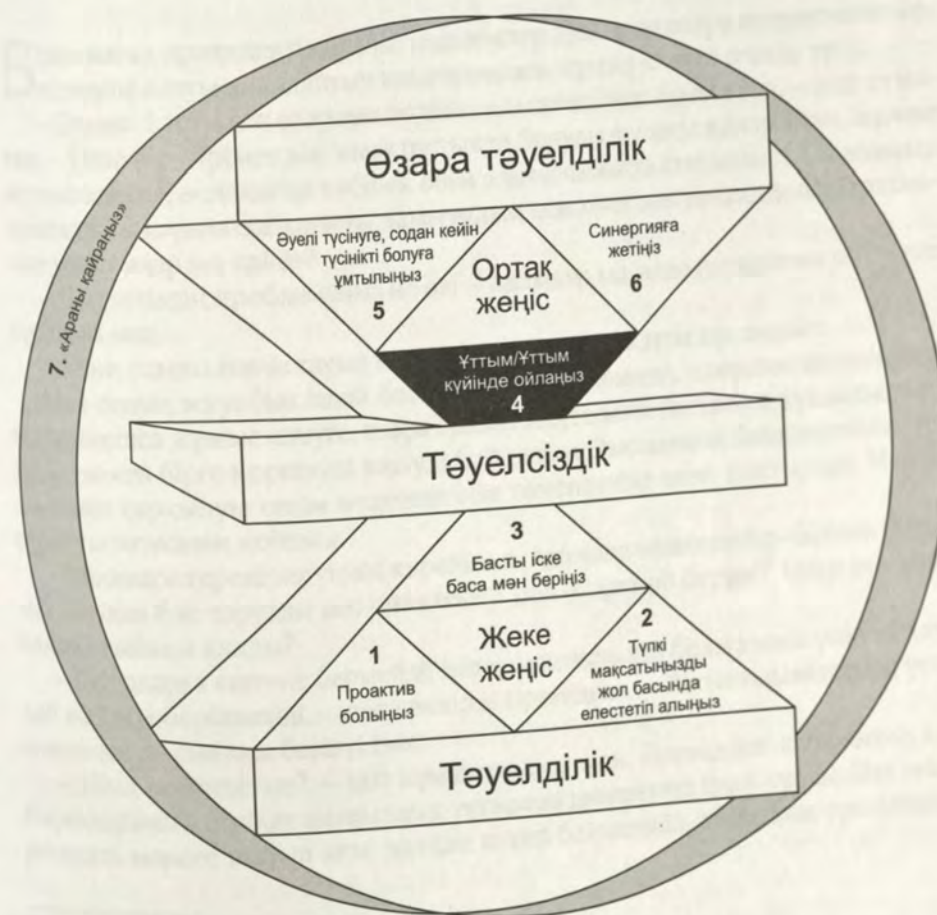
Эмоциялық банк шоты парадигмасымен танысқан соң, басқа адамдармен өзара әрекеттестік және бірлесе табысты жұмыс істеу дағдыларына көше аламыз. Осы дағдыларды зерделей келе, олардың тиімді өзара тәуелділікті туғыза отырып, бір-бірімен өзара қалай әрекет ететінін көреміз. Біз сондай-ақ ойлау мен мінез-құлықтың басқа да тиімсіз модельдері қаншалықты терең орныққанын көреміз.

Одан бөлек, тиімді өзара тәуелділікке, шын мәнінде, тәуелсіз адамдар ғана қол жеткізетіні жөніндегі пікіріміз беки түспек. Келіссөз жүргізудің танымал тәсілдерінің, «рефлексив тыңдау» машығының немесе «мәселені шығармашылықпен шешу» әдістерінің көмегімен жеңіске қол жеткізу мүмкін емес, бұлар тұлға этикасының арсеналына жатады және өмірлік маңызы бар мінез негіздерін бұрмалайды.

Ал енді басқа адамдармен өзара әрекеттестік саласындағы дағдылардың әрқайсын тереңірек зерделеуге көшейік.

Төртінші дағды

«ҰТТЫМ/ҰТТЫМ» КҮЙІНДЕ ОЙЛАҢЫЗ



ТҰЛҒААРАЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ ПРИНЦИПТЕРІ

*Біз алтын ережені жадымызда сақтадық,
енді соны өмірде іске асырайық.*

*Эдвин Маркэм**

Бірде маған президенті қарамағындағылар арасында өзара әрекеттестік жетіспеуіне қатты алаңдайтын компаниямен жұмыс істеуге өтініш түсті.

– Стивен, басты гәп олардың бәрінің өзімшілдігінде болып тұр, – деді ол маған. – Олар бір-бірімен ынтымақтастықта болуды мүлдем қаламайды. Бірлесе жұмыс істесек, әлдеқайда көбірек өнім алатынымызға сенімдімін. Сіз адамдар арасындағы қарым-қатынасты дамытудың осы мәселені шешетін бағдарламасын ұсына алар ма едіңіз?

– Сонда сіздің проблемаңыз не өзі – адамдар ма, әлде парадигма ма? – деп сұрадым мен.

– Міне, осыны өзіңіз тауып көріңіз! – деп жауап қатты президент.

Мен соның жауабын іздей бастадым. Шын мәнінде, олардан өзімшілдікті ынтымақтаса жұмыс істеуге, өзара әрекеттесуге және бағынуға құлықсыздықты, сонымен бірге қорғануға көшуді байқадым. Эмоциялық банк шотының толығымен сарқылуы сенім мәдениетінің төмендеуіне әкеп соқтырған. Мен де сұрақты төтесінен қойдым:

– Мәселеге тереңірек үңіліп көрейікші. Адамдар неліктен бір-бірімен ынтымақтасудан бас тартады деп ойлайсыз? Бұл оларға не береді? Олар осы үшін қандай сыйақы алады?

– Бұл оларға ештеңе бермейді! ынтымақтастықта болмағаны үшін ешқандай сыйақы берілмейді, – деп сендірді президент. – Ал ынтымақтастық үшін шынымен де сыйақы берілуі тиіс.

– Шын мәнінде ме? – деп күмәндандым мен. Президент кабинетінің қабырғаларының бірінде шымылдық тұтылған диаграмма ілулі тұрды. Сол диаграммада мәреге шауып келе жатқан аттар бейнеленіп, аттардың тұмсығында

* Маркэм Эдвин (1852–1940) – америкалық ақын.

осы компания менеджерлерінің фотосуреттері жапсырылыпты. Жарыс жолының соңында Бермуд көрінісі бейнеленген туристік плакат көз тартады. Бұл көгілдір аспан, бұйра бұлттар мен ақ құмды жағажайда қол ұстасып келе жатқан романтик жүп салынған идиллиялық сурет еді.

Аптасына бір рет президент өз кабинетіне менеджерлерді жинап алып, ынтымақтастық қажетін нығарлап айтып отыратын.

– Бірлесіп жұмыс істейік! Бірге жұмыс істей отырып, қазіргіден де молырақ табыс табамыз!

Содан кейін ол шымылдықты ашып, диаграмманы нұқып көрсетеді:

– Ал қане, Бермудқа саяхатты қайсың ұтып аласың?

Бір қарағанда, бұл бір гүлдің өсуін қалап, сөйте тұра, басқасын сұғарумен тең еді; сондай-ақ «моральдық ахуалымыз жақсармайынша, жұмыстан шығара беремін!» деп мәлімдеумен бірдей. Президент ынтымақтастық болғанын қалады. Қарамағындағылар бірлесе жұмыс істеп, идеяларымен бөлісіп, сонымен бірге ортақ күш салудың жемісін де көргісі келді. Дегенмен ол ішкі бәсеке ахуалын туғызды. Бір менеджердің жетістігі қалғандарының жеңілісін білдірді.

Бизнесте, отбасында және өзге де қарым-қатынаста болатын басқа мәселе сияқты, осы компанияның проблемасы парадигма терістігінің нәтижесінде туындаған. Президент бәсеке парадигмасынан ынтымақтастық жемісін алуға тырысты. Ал ол іске аспай қалғанда, қарамағындағыларды бір-бірімен ынтымақтасуға мәжбүрлеу үшін оған машық, әдіс, бағдарлама, тез әсер ететін қарсы шаралар қажет болды.

Сіз тамырын өзгертпей, жемісін өзгерте алмайсыз. Нұсқау мен тәртіпті түзеуге жұмыс істеу – жапырақты жұлу ғана. Кей кезде біз жеке басымызды жетілдіру мен ұйымдастырушылық жетілуге тырысудың орнына мүлдем өзге тәсілмен, ынтымақтастықты тартымды ете түсетін ақпарат және сыйақы жүйесін дамытумен айналысамыз.

Лауазымыңыз қандай болғанына қарамастан – компания президенті ме немесе аула сыпырушы ма – тәуелсіздіктен өзара тәуелділікке ауысу кезінде сіз көшбасшы рөлін қабылдайсыз. Басқа адамдарға ықпал ететін адамның позициясынан табыласыз. Ал тұлғааралық көшбасшылық дағдысы – төртінші дағды, яғни «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлаңыз.

АДАМДАР АРАСЫНДАҒЫ ӨЗАРА ӘРЕКЕТТЕСУДІҢ АЛТЫ ПАРАДИГМАСЫ

«Ұттым/Ұттым» – тәсіл емес, бұл адамдар арасындағы өзара әрекеттесудің жалпы философиясы. Тегінде, бұл өзара әрекеттесудің алты парадигмасының бірі. Балама парадигмалар: «Ұттым/Ұтылдым», «Ұтылдым/Ұттым», «Ұтылдым/Ұтылдым», «Ұттым» және «Ұттым/Ұттым немесе Байланыспаңыз».

«Ұттым/Ұттым»	«Ұтылдым/Ұтылдым»
«Ұттым/Ұтылдым»	«Ұттым»
«Ұтылдым/ Ұттым»	«Ұттым/Ұттым немесе Байланыспаңыз»

«ҰТТЫМ/ҰТТЫМ»

«Ұттым/Ұттым» – адамдардың бір-бірімен өзара әрекеттесу жағдайында пайда табуға бағытталған жүрек пен ақылдың ерекше күйі. «Ұттым/Ұттым» екі жаққа тиімді, екі жақты да қанағаттандыратын барлық уағдаластықтар мен шешімдерді білдіреді. «Ұттым/Ұттым» типті шешім қабылдағанда екі жақ та риза, іс-әрекет жоспарын жақтаушы болады. Өмір «Ұттым/Ұттым» нұсқауындағы адамдарға бәсеке емес, ынтымақтастық алаңы ретінде көрінеді. Көбінесе, біз: күшті – әлсіз, бірбеткей – жігерсіз, жеңіс – жеңіліс деген секілді қараса, бірақ бұлай ойлау теріс. Ол принциптерге ма-қарсы бағалауға бейім келеміз. Бірақ бұлай ойлау теріс. Ол принциптерге емес, билікке және атқарып жүрген лауазымға негізделген. «Ұттым/Ұттым» нұсқауының өзі барлығына да жетеді, ал бір адамның жетістігі басқалар есебінен қол жеткізілмеуі керек және басқаны табыстан айыруға болмайды деген парадигмаға негізделген. «Ұттым/Ұттым» нұсқауы – бұл үшінші баламаның бар екендігіне деген сенім. Бұл менің де, сенің де шешімің емес, бұл одан да жоғары деңгейдегі ең жақсы шешім.

«ҰТТЫМ/ҰТЫЛДЫМ»

Ұттым/Ұттым» көзқарасына баламалардың бірі «Ұттым/Ұтылдым» нұсқауы – соңғы нүктесі Бермудқа тірелетін жарыс парадигмасы. Ол бойынша: «Мен ұтсам, сен ұтылдың». «Ұттым/Ұтылдым» көзқарасы басқарудың авторитарлық стиліне сай: «Сенің емес, менің дегенім болады». «Ұттым/Ұтылдым» нұсқауындағы адамдар өз дегеніне жету үшін мансабын, билігін немесе жеке қасиеттерін пайдалануға бейім.

Көп адамдар дүниеге келгеннен-ақ «Ұттым/Ұтылдым» менталитеті алдын ала бағдарланады. Осы бағытта адамға әсер ететін алғашқы және басты күш – отбасы. Бір баланы басқамен салыстырғанда, шыдамдылық, түсіністік пен махаббат осындай салыстырулар нәтижесіне байланысты мөлшерленгенде, «Ұттым/Ұтылдым» ділімен бетпе-бет келеміз. Махаббат шартқа тәуелді болып, ол үшін еңбектену талап етілсе, адам өз алдына құндылық болмайды және жақсы көруге сай емес деген жасырын хабарлама алады. Құндылық оның бойында емес, одан тыс болады; оның мәні басқалармен, не болмаса қандай да бір күтуімен салыстыруда жатыр.

Ата-ананың эмоциялық қолдауы мен көмегіне мұқтаж, сондай жас ақылдар мен жүректер шартты махаббатпен бетпе-бет келсе не болмақ? Бала «Ұттым/Ұтылдым» менталитеті қалыбында өсіп-өнеді, қалыптасады.

– Мен ағамнан да жақсы болсам, ата-анам мені көбірек жақсы көретін болады!

– Ата-анам мені әпкеме қарағанда, онша жақсы көрмейді. Сонда менің онша жақсы болмағаным ғой.

Тағы бір күшті бағдарлағыш фактор – ол тетелес достарының ортасы. Алдымен балаға ата-анасының, содан соң мейлі ол әпкесі, ағалары немесе достары болсын, өзі сияқты балалардың қолдауы мен көмегі қажет. Ал бәріміз құрдымдарымыздың қандай қатыгез бола алатынын білеміз. Олар тек өз күткені

мен үлгі-нұсқасына сәйкес «Ұттым/Ұтылдым» сценарийі бойынша қосымша үлес қосқанды былай қойып, көбіне-көп бірдеңені кейде қабылдайды немесе мүлдем қабылдамайды.

Бұл сценарий мектеп қабырғасында жүргенде әрі қарай дами береді. Бәріне таныс оқушыларды үлгеріміне қарай бөлу көлбеу сызығының айтары – басқа біреу орташа баға алғандықтан ғана сіз жоғары баға алдыңыз. Жеке тұлғаның құндылығы, осылайша оны қалғандарымен салыстырғанда анықталады. Адамға тән ішкі құндылық мойындалмайды, әрқайсы тек сырттай ғана бағаланады.

– Сізді ата-аналар мен мұғалімдер қауымдастығының жиналысында көргенімізге қатты қуаныштымыз! Кэролайн қызыңызбен мақтануға тиіссіз! Ол барлық оқушылардың 10 пайызын құрайтын үздік оқушылар қатарынан орын алды!

– О, өте қуаныштымын!

– Ал ұлыңыз Джоннидің біраз түйткілдері бар. Ол үлгерімі нашар оқушылар қатарынан шыға алмай-ақ қойды.

– Не деп тұрсыз? Сұмдық-ай! Не істеуіміз керек?

Осындай салыстыру ақпараты жасалғанда, Джонни өз «моторының» сегіз цилиндрін пайдаланатын шығар, ал Кэролайнға сегіздің төртеуі ғана жеткілікті болған жағдай көлеңкеде қала береді. Алайда адамдарды олардың әлеуетіне немесе мүмкіндікті пайдалану дәрежесіне қарай бағаламайды. Оларды басқалармен салыстырмалы түрде бағалайды. Осы бағалау адамның әлеуметтік құндылық тасымалдағышына айналады, олар кейде мүмкіндіктер есігін ашса, кейде жауып тастайды. Білім беру процесі негізінде ынтымақтастық емес, жарыс жатыр. Ынтымақтастық бұл арада, әдеттегіше сыбырлап айту мен шпаргалкаларға меңзейді.

Бұл бағдарламаның кезекті дәлелді факторы, әсіресе, бозбалалардың – жоғары сынып пен колледж оқушыларының арасында спортпен айналысуы. Көбіне-көп осындай сабақтар нөлдік сомасы бар, біреулер ұтса, келесілері ұтылатын өмірдің үлкен ойын түрінде көрінетін парадигмасын дамытады. Спортта біреудің жеңіске жетуі басқаның жеңілгенін білдіреді.

Бағдарламамыздың тағы бір қосалқы авторы – заң. Біз дауқұмарлар қоғамында өмір сүріп жатырмыз. Қиын жағдайға түскендердің бірінші ойлайтыны – біреуді сотқа сүйреп, талап-арыз жазу, біреудің есебінен «ұту». Алайда мұндай агрессив-қорғану көзқарасының не шығармашылыққа, не ынтымақтастыққа еш қатысы жоқ.

Әрине, заң керегі даусыз, онсыз қоғам құлайды. Заң өмір сүруді қамтамасыз етеді, бірақ синергияны жасамайды. Ең дұрысы, ол ымыраға келтіре алады. Заң екі қарсылас тарап болу тұжырымына негізделеді. Заңгерлерді бейбіт келіссөзге, «Ұттым/Ұтылдым» машығымен жеке соттарды пайдалануға шақыратын, жуырда пайда болған үрдіс осы қарсы тұру проблемасын түпкілікті шеше алмаса да, оның бар екенінің айқын дәлелі.

Әрине, «Ұттым/Ұтылдым» деп ойлау шын бәсеке мен сенім аз жерде толығымен ақтауға тұрады. Бірақ өмірдің басым бөлігі бәсеке мен жарыстан тұрмайды. Бізге әр күнімізді әйелімізбен, балаларымызбен, әріптестермен, көршілермен, достармен жарысуға арнаудың қажеті жоқ. «Үйленуден қайсымыз ұтамыз» деген сұрақтың еш жөні жоқ. Жұбайлардың екеуі де ұтпаса – екеуі де ұтылады.

Өмірдің басым бөлігі тәуелсіз емес, өзара тәуелді шындық саналады. Сіз ұмытлатын жетістіктің көбі басқа адамдармен қарым-қатынасыңызға байланысты. Ал «Ұттым/Ұтылдым» ділі бұл ынтымақтастықты бұзады.

«ҰТЫЛДЫМ/ҰТТЫМ»

Кейбір адамдар «Ұтылдым/Ұттым» болып өзгеше бағдарламаланған. Олардың көзқарасы мен позициясын көрсететін пікірлер:

– Мен ұтыламын, сен ұтасың.

– Маған не істесең де бәрібір.

– Мені әлі де қинай түс, бәрі солай істейді.

– Мен жолы болғыш емеспін, мен әрдайым ұтыламын.

– Мен бітімгермін және бейбітшіліктің сақталуы үшін бәріне де дайынмын.

«Ұтылдым/Ұттым» позициясы «Ұттым/Ұтылдымнан» да жаман, өйткені оның ешқандай критерийлері жоқ, ештеңені күтпейді, ешқандай талабы, болашағы туралы түсінігі де болмайды. «Ұтылдым/Ұттым» күйінде ойлайтындар жағыну мен жарамсақтануға дайын тұрады. Олар біреудің танымалдығы немесе олардың іс-әрекеттерін құптау үшін бар күшін салады. Сезімі мен сенімдерін жеткізуге батылы жетпегендіктен күшті тұлғалардың ықпалында кетеді.

«Ұтылдым/Ұттым» күйінде ойлау келіссөз кезінде тізе бүгіп, тез беріліп немесе шегінуді білдіреді. Осындай менталитетпен байланысты басқару стилі бойкүйездік деп аталады. «Ұтылдым/Ұттым» күйінде ойлау дегеніміз – бұл тіпті сол «үздік балақай» мәреге соңында келсе де, «үздік балақай» болу.

«Ұттым/Ұтылдым» нұсқауындағы адамдар «Ұтылдым/Ұттым» күйінде жүргендерді жанындай жақсы көреді, өйткені солардың есебінен өмір сүруі мүмкін. Мықтыларға өзгелердің әлсіздігі ұнайды, өйткені бұл олардың басым болуына көмектеседі. Әлсіздердің қауқарсыздығы мықтыларды одан сайын жігерлендіреді.

Дегенмен «Ұтылдым/Ұттым» ойлауы қалыптасқан адамдар көп сезімін жоқ қылып, жерге көміп тастайды. Ал білдірмеген сезімдер ешқашан өлмейді: тірідей көмілген, кейін әлдеқайда қорқынышты формада көрінеді. «Ұтылдым/Ұттым» менталитетімен еңсесі түскен адамдар бойына жия беретін теріс эмоциядан, торыға түңілу мен иллюзияның тас-талқан болуынан көбіне психосоматикалық, дәлірек айтқанда, тыныс пен жүйке және қанайналым жүйесі ауруларына жиі ұшырап жатады. Шектен шыққан ашу-ыза, қаһарлану, болмашыға күйіп-пісу мен арсыздыққа кейістік білдіру – осылардың бәрі солғын эмоцияның басқа салдары.

перспективада өзара тәуелділік жағдайында «Ұттым/Ұтылдым» нұсқауы «Ұтылдым/Ұтылдымға» айналады.

Мен «Ұтылдым/Ұттым» нұсқауын қабылдауға мәжбүр болсам, онда сіз осы сәтте не қаласаңыз, соны ала алатын сияқты көрінуіңіз мүмкін. Бірақ бұл менің сізбен жұмыс істеуге қатынасыма, келісімшарт талаптарын орындауыма қалай әсер етер екен? Бәлкім, мен өз жұмысыммен сізді риза етуге бұрынғыдай тырыспайтын шығармын. Бәлкім, алдағы келіссөзде шайқастарда алған тыртықтарымды көрсетпей алып жүретін шығармын. Сізге және компанияңызға деген қатынасым өзімнің бизнесте араласуыма тура келетін басқа адамдарға игілік болуы мүмкін. Біз тағы да ешқандай жағдайда өміршең болмайтыны айдан анық «Ұтылдым/Ұтылдым» ахуалына тап келдік.

Мен өзімнің «Ұттым» ұстанымыма табан тіресем, ал сіздің көзқарасыңызға мүлдем немқұрайды болсам, онда арамыздағы қандай да бір жемісті өзара қатынасқа қажет негіз пайда болмайды.

Өзара әрекеттестік екеуімізге де ұтыс әкелмесе, онда ұзақмерзімді перспективада екеуіміз де ұтыламыз. Міне, осы себепті біздің өзара тәуелді шындығымыз жағдайында «Ұттым/Ұттым» бірден-бір өміршең балама саналады.

Бірде мен бір клиентпен, ірі бөлшек сауда дүкендер желісінің президентімен жұмыс істегенде, ол маған:

– Тыңдаңызшы, Стивен, «Ұттым/Ұттым» идеясы өте қызық, әрине, бірақ ол тым идеалистік сипатта. Біздің қатал әрі өмірге бейім бизнес әлемінде басқаша. Барлық жерде «Ұттым/Ұтылдым» ережесі жүреді, сіз оған ермесеңіз, онда ойыннан шығып қаласыз.

– Олай болса, «Ұттым/Ұтылдым» ұстанымын клиенттеріңізге қолданып көріңіз. Бұл тиімді болатын шығар? – дедім мен.

– Әрине, жоқ! – деді ол.

– Неге қолданбасқа?

– Мен клиенттерімнен айырылып қаламын!

– Ендеше, «Ұтылдым/Ұттым» нұсқауын пайдаланып көріңіз және білмейтін біреуге өз дүкеніңізді сыйға тартыңыз. Бұл тиімді болар ма екен?

– Жоқ! Пайда түспесе, өз миссиямызды орындай алмай қаламыз.

Әртүрлі баламаларды талқылау барысында «Ұттым/Ұттым» шынымен де бірден-бір пайдалы тәсіл екені анықталған сияқты.

– Бұл тәсіл клиенттерге қатысты алғанда әділ деп ойлаймын, – деп келісті президент. – Дегенмен өнім жеткізушілер үшін бұл жарамайды.

– Бірақ сіз де өз жеткізушіңіздің клиенті емессіз бе? – деп айтып қалдым. – Осы жерде сол принципті неге қолданбасқа?

– Ал жарайды, мен сізге мысал келтірейін, – деді менің сұхбаттасым. – Біз жаңа ғана сауда орталығының иелерімен және басшыларымен жалға алу талаптарын қайта қарау мақсатында келіссөз жүргіздік. Біз «Ұттым/Ұттым» нұсқауына ыңғайландық. Өзімізді ашық, парасатты әрі бейбіт түрде ұстай білдік. Бірақ олар біздің ұстанымымыздағы көнгіштік пен әлсіздікті байқап қалып, бәрімізді түгел алдап соқты!

– Түсінікті. Олай болса, сіздер «Ұтылдым/Ұттым» моделін неге қолдандыңыздар? – деп сұрадым.

– Мүлдем олай емес! Біз «Ұттым/Ұттым» бағдарына қарай бұрылғанбыз!

– Мархабат, бірақ сіз жаңа ғана өздеріңізді алдап соқты дедіңіз!

– Иә, солай деуге болады!

– Басқаша айтқанда, ұтылдыңыздар!

– Дәл солай!

– Ал олар ұтып кетті!

– Иә!

– Жарайды солай делік, сонда бұл қалай аталады?

«Ұттым/Ұттым» нұсқауының, шын мәнінде, «Ұтылдым/Ұттым» нұсқауы екенін ұғынған соң, президент қатты таңғалды. Ал біз «Ұтылдым/Ұттым» ұзақмерзімді нұсқауының салдарын – жабырқау эмоцияны, реніш сезіміне еніп кетіп басылып қалған құндылықтарды талдағаннан кейін, екеуіміз де бұл шын мәнінде әр тарап үшін ұтылу болды деген қорытындыға келдік.

Клиентім, расында да, «Ұттым/Ұттым» нұсқауына ыңғайланса, онда ол қарым-қатынасқа ұзағырақ түсіп, сауда орталығының иелерін мұқият тындап, көзқарасын қайсарлықпен қорғап қалар еді. Ол «Ұттым/Ұттым» тәсілін ұстануын екі жаққа да тиімді шешім қабылдағанға дейін жалғастырар еді. Әрине, бұл шешім үшінші балама, яғни осыған дейін тараптардың ешбіреуі ойлап таппаған синергия болуы мүмкін еді.

«Ұттым/Ұттым немесе Байланыспаңыз»

Тараптар екеуін де қанағаттандыратын синергиялық шешімге келе қойма-са, олар «Ұттым/Ұттым» ұстанымынан да жоғарылау тұрған «Ұттым/Ұттым немесе Байланыспаңыз» принципін негізге алуына болады.

«Байланыспаңыз» мағынасына қарай екеуімізді де қанағаттандыратын шешім табуға қауқарсыз болсақ, бұрынғы уағдаластықтан бас тартып, бір-бірімізбен қарым-қатынасымызды келісімде сақтауды білдіреді. Ешнәрсе күтілмейді, келісім жасалмайды. Сізді жұмысқа қабылдамаймын не болмаса сізбен өзара міндеттемелерге қол қоймаймыз. Өйткені біздің құндылықтарымыз бен мақсаттарымыз екеуі екі басқа екені анық. Бұны басынан-ақ, кері екі тарап бір-бірінен көңілі қалып, олардың күткені іске аспай қалмауы үшін мойындаған дұрыс.

Сана-сезіміңізде «Байланыспаңыз» нұсқауы мүмкін делінген нұсқа ретінде болса, онда сіз өзіңізді тәуелсізбін деп сезінесіз: барлығы да сіздіңше болу үшін жанталасудың, өз идеяларыңызды алға тартып, адамдарды алдап-арбаудың қажеті жоқ. Сіз ашық бола аласыз. Әр ұстанымның негізінде жатқан қат-қабат себептерін шынымен түсінуге тырыса аласыз.

Өз арсеналыңызда «Байланыспаңыз» нұсқауы болса, сіз шыншыл тұр-де: «Мен «Ұттым/Ұттым» нәтижесіне ғана ұмтыламын» – десеңіз де болады. Мен өзім де, өзгенің де ұтқанын қалаймын. Өз дегенімде тұрып алып, соның салдарынан бәрін сыртқа шығарып, қарым-қатынасымыздың нашарлауына

Әлбетте, бірқатар жағдайда «Байланыспаңыз» нұсқасы әсте мүмкін емес. Мен «Байланыспаңыз» қағидасында тұрып алып, туған баламнан немесе өз әйелімнен бас тарта алмаймын (ондай қажет бола қалса, «Ұттым/Ұттым» тәсілінің ең төменгі формасы – ымыраға келген жөн). Бірақ көп жағдайда келіссөз жүргізіп, іс жүзінде шексіз еркіндікке жол ашатындықтан, «Ұттым/Ұттым» немесе «Байланыспаңыз» тәсілін толықтай табысты түрде қолдануға да болады.

«ҰТТЫМ/ҰТТЫМ» НҰСҚАУЫНЫҢ БЕС ӨЛШЕМІ

«Ұттым/Ұттым» күйінде ойлау – бұл тұлғааралық көшбасшылық дағдысы. Ол басқа адамдармен қарым-қатынасымызда адамның бүкіл сана-сезім, пайымдау, ар-ұят және тәуелсіз ерік-жігер сияқты өте сирек кездесетін қасиеттерін қолдануды көздейді. Оған өзара оқытып-үйрету, өзара әсер және өзара тиімділік кіреді.

Өзара тиімділікке жету үшін өз мақсаттарына қол жеткізу мен қайсарлық қажет. Сонымен бірге әсіресе сіз «Ұттым/Ұтылдым» нәтижесіне бағдарланған адамдармен іскерлік қарым-қатынаста болсаңыз, бөгде адамдардың мүдделеріне мұқият қарау қажет.

Міне, бұл дағдыға тұлғааралық көшбасшылық принциптері кіретіні содан. Тиімді тұлғааралық көшбасшылық үшін қорғануды сезіну, өз-өзіне сенім, бағыт-бағдарыңды білу – даналық пен күш-қуат, сондай-ақ принциптерге негізделген дербес көшбасшылықтан шығатын пайымдау, проактив бастама талап етіледі.

«Ұттым/Ұттым» принципі табысқа жету жолындағы барлық қарым-қатынасымыздың негізгі арқауы, әрі өмірдің бес өзара тәуелді өлшемін қамтиды. Ол мінез-құлықтан басталып, келісімге шақыратын қарым-қатынас бағытында қозғалады. Құрылымы мен жүйесі «Ұттым/Ұттым» нұсқауына негізделген ортада өсіп-өнеді. Сондай-ақ «Ұттым/Ұтылдым» немесе «Ұтылдым/Ұттым» құралдарының көмегі арқылы «Ұттым/Ұттымға» қол жеткізу мүмкін емес болғандықтан, бұл принцип өзіне процесті қосып алады.

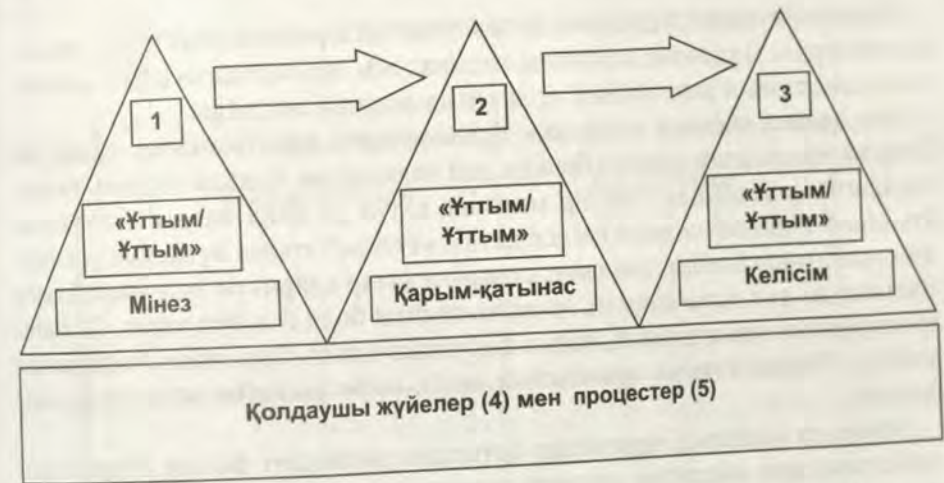
Ұсынылған диаграмма осы өлшемдер бір-бірімен қандай қатынасқа түсетінін көрсетеді.

Бес өлшемнің әрқайсын жеке-жеке қарастырып көрейік.

Мінез

Мінез «Ұттым/Ұттым» принципінің іргетасы саналып, қалғандарының бәрі осыған сүйенеді. «Ұттым/Ұттым» парадигмасы үшін мінездің үш қасиеті айрықша қажет.

Тұтастық. Біз тұтастық туралы тұлға құндылығын анықтайтын қасиет ретінде айтқан болатынбыз. Бірінші, екінші және үшінші дағдылар бізге тұлғамыздың тұтастығын, бірлігін дамытуға және қолдауға көмектеседі. Құндылықтарымызды анық көре білсек және осы құндылықтарды ескере отырып,



іс-әрекеттерімізді күнделікті проактив ұйымдастырсак, демек, берген уәдеміз бен міндеттемелерімізді орындай отырып, сана-сезіміміз бен ерік-жігерімізді дамытамыз.

Ұтыс неден тұратыны және біздің терең құндылықтарымызбен қалай үйлесетіні туралы байыпты да терең түсінігіміз болмаса, өміріміздегі ұтысты іске асыру мүмкін емес. Өзімізге де, өзгелерге де қатысты міндеттемелерді қабылдауға және орындауға қабілетті болмасақ – бұл міндеттемелер мәнсіз болып шығады. Бұны біз де білеміз, басқалар да біледі. Олар шынайы емес екенін сезініп, байқампаздық пен сақтық танытып, қорғанушы шебіне ауысады. Сенім іргетасы болмайды, сөйтіп, «Ұттым/Ұттым» ұстанымы тиімсіз тәсілге айналды. Ал бұл іргетастағы ең маңызды нәрсе тұтастық болуға тиіс.

Кемелдену. Кемелдену – өз мүдделерінді қорғау қабілеті мен өзгелердің мүддесіне құрмет көрсету арасындағы тепе-теңдік. Адам сезімі мен сенімін батыл білдіре алса, әсіресе тақырып екі жаққа да аса маңызды болғанда, бір мезгілде әңгімелесушінің сезімі мен сеніміне сергек қарауға қабілетті болса, онда ол адам кемелдену деңгейіне көтерілген.

Сіз жұмысқа қабылдану, қызметті өсіру кезінде және біліктілікті жетілдіру мақсатында қолданылатын психологиялық сынақтарды талдап көрсеңіз, олардың бәрі де адамның дәл осылай кемелденуін бағалау үшін түзілгенін байқайсыз. Бұл қалай аталса да: тұлға күші мен эмпатия тепе-теңдігі ме, өз-өзіне сенім мен өзгелерге құрметпен қарау тепе-теңдігі ме, адамдарға қамқорлық пен міндеттердің орындалуына қамқорлық тепе-теңдігі ме («Менде бәрі дұрыс – сенде бәрі дұрыс» дегендей транзакция тілінде) – мұның бәрінің артында өзіндікі мен өзге мүдделер арасындағы тепе-теңдікті таба білу қабілеті аталатын қасиет тұр.

Осы қасиетті құрмет тұту басқару мен көшбасшылықтың, адами өзара әрекеттестік теориясының ерекше қыры саналады. Осы қасиет Н/РА теңгерімінің нақты көрінісі болады.

Әзірге өз мүдделерінді қорғау қабілеті «алтын жұмыртқаны» табуға зер салса, өзгелердің мүддесіне ықыласты қатынас осы жұмыртқаны алуға көмектесетін адамдардың ұзақмерзімді игілігіне қамқорлық жасайды.

Көп адамға «немесе – немесе» тұрғысындағы дихотомиялық ойлау тән. Олар жағымды адам қатыгез болады деп ойламайды. Алайда «Ұттым/Ұттым» парадигмасы жайында... әрі бір мезгілде қатты да бола алады! Ол «Ұттым/Ұтылдым» парадигмасынан екі есе қатал. «Ұттым/Ұттым» нұсқауын ұстанғыңыз келсе, онда жайлы ғана емес, сонымен қатар қайратты болуыңыз қажет. Басқаларды аяп қана қоймай, өз-өзіңе сенімді бола білуіңіз керек. Сөзімтал әрі сақ болып қана қоймай, батыл болуыңыз қажет. Осы тепе-теңдікке қол жеткізу «Ұттым/Ұттым» принципінің негізі әмбе шынайы толысудың мәні болмақ.

Менде өз мүддемді қорғайтын батылдық жеткілікті болып, бірақ айналамыздағылардың мүддесіне сергектік жетіспесе – ойлауымды қай типке жатқызуға болады? «Ұттым/Ұтылдымға». Мінезім мен жеке мүддемді паш етемін. Сенімімді батыл қорғай отырып, сіздікін онша ескере бермеймін.

Бойымдағы ішкі толысу мен эмоциялық күштің олқылығын толтыру үшін мансабым мен білігімді, дипломымды, өзім жұмыс істеп жатқан компанияның атын, беделді ұйымдардағы мүшелігімнің артықшылығын пайдалана аламын.

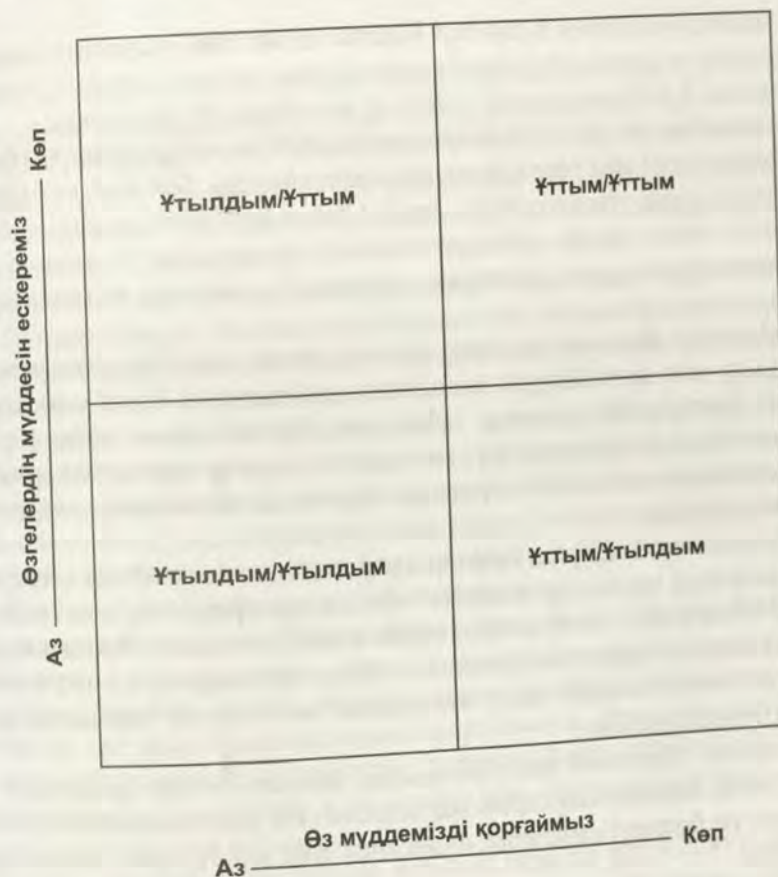
Сергек адам болып, бірақ батылым жетпесе, онда «Ұтылдым/Ұттым» күйінде ойлайтын боламын. Сіздің қалауыңыз бен сеніміңіздің ықпалына берілетінім соншалық – ойымды жеткізуге, пікірімде тұруға батылым жете бермейді.

«Ұттым/Ұттым» менталитеті үшін мүдденді қорғауға қабілет те, сонымен бір мезгілде айналамыздағылардың мүддесін ескеруге ықылас та қажет-ақ. Мұндай тепе-теңдік шын кемелденудің айғағы бола алады. Осындай қасиеттер бойымнан табылғанда тыңдауға, қайғыны бөлісуге, түсіністік танытуға, сонымен бірге өз көзқарасымды батыл түрде қорғап қалуға қабілеттімін.

Молшылық менталитеті. «Ұттым/Ұттым» рухында ойлауды дамытуға қажет мінездің үшінші қасиеті саналатын молшылық менталитетінің парадигмасы әлемде барлығына да бәрі жеткілікті дегенге сай келеді.

Көп адам жарымау менталитеті деп атайтын сценарийге бағдарланған. Мұндай адамдар өмірге бір бөлішті жабыла жеу процесіндей қарайды. Біреуі өзіне үлкенірек бөлігін кесіп алса, қалғандарына азырақ тиеді. Жарымау менталитеті – нөлдік соманың парадигмасы.

Жарымау менталитетіндегі адамдарға, тіпті оның танылуына, ел сеніміне, билікке жетуге көмектескендердің өзімен де пайда бөлісу қиын. Сондай-ақ оларға өзгенің жетістігіне шын қуану – тіпті өз отбасы мүшелері, жақын достары немесе әріптестері болса да, қиынның қиыны. Әлдекім ерекше танымал болып жатса немесе күтпеген табысқа, айрықша пайдаға кенелсе, жаңалық ашса, жарымау менталитетіндегі адамдар үшін құдды бір өз дүниесін тартып алғандай көрінеді.



Олар басқа адамдардың табысына қуанғанын сөзбен білдіргенімен, шын мәнінде, оларды кешкі асқа қуана-қуана талғажау етіп, асап-асап жеп қояр еді. Олардың өз құндылығы туралы түсінігі айналамыздағылармен салыстыруға негізделеді де, бөтеннің табысы олар үшін белгілі бір дәрежеде өзінің жеңілісін білдіреді. Үздіктер бірнеше болуы мүмкін, дегенмен «үздіктердің үздігі» жалғыз болады. «Ұту» – олар үшін «сұлатып салу» деген сөз.

Көбіне-көп жарымау менталитетіндегі адамдар басқалар сәтсіздікке ұшыраса екен деген үмітпен өмір сүреді. Аз болса да, бірақ солардың есебінен өз шебін нығайтып алуға жеткілікті дерлік сәтсіздікке тап болуын тілейді. Осы адамдар өзін басқалармен салыстырып, үнемі жарысқа түсіп жүреді. Өзінің бар күшін бірнәрсе иемденуге, не болмаса өзге адамдарды билеп-төстеп алу үшін, өз қадір-қасиетіне мастануын күшейте түсуге бағыттап отырады.

Олар айналасындағылардың барлығы оның дегенімен жүріп, айтқанынан шықпағанын қалап тұрады. Өзгелерді өзіне ұқсатуға тырысып, төңірегін көбінесе оған қарсы келе алмайтын әлсіздермен – «конформистермен» толтырады. Жарымау менталитетіндегілер командада жұмыс істеуге жүрексінеді,

өйткені команда мүшелері бірін-бірі бірегей қасиетімен толықтырып отырады. «Жарымау менталитетіндегілер» тұрғысынан алғанда, айырмашылықтар субординация бұзылуының және ниеті түзу еместігінің белгісі болады.

Басқа жағынан алғанда, молшылық менталитеті өз қадір-қасиетінің бен өз-өзіңізге сенімділікті ішкі терең сезінуден келіп шығады. Бұл әлемде барлығына бәрі жетеді парадигмаға сәйкес келеді. Соның нәтижесінде абырой-бедел, танымалдық, табыс, шешім қабылдауға қатысу құқығын бөлісе алады. Соның арқасында шығармашылық үшін жаңа нұсқалар, баламалар мен мүмкіндіктер ашылады.

Бірінші, екінші және үшінші дағдыдан туындаған жеке бас ризашылығын, қанағаттануы мен жетістіктерін молшылық менталитеті басқа адамдардың ішкі бағыт-бағдары мен проактив табиғатына, бірегей қасиеттеріне зор мән бере отырып сыртқа шығарады. Бұл менталитет өзара әрекеттестік қарым-қатынасының оң дамуына шексіз мүмкіндік бар екенін мойындайды да, үшінші баламасын жасайды.

Өзара әрекеттестіктегі ұтыс өзгелерді ұту деген сөз емес. Ол әр қатысушысына өзара тиімді нәтижелер әкелетін тиімді өзара әрекеттестіктегі табысты білдіреді. Ортақ жеңіс – жалғыз адам жасай алмайтын нәрсені бірігіп жасауды, бір-бірімен қарым-қатынасты, ұжымдық жұмысты білдіреді. Соның нәтижесінде өзара әрекеттестіктегі жеңіс молшылық менталитеті парадигмасының туындысы болып шығады.

Тұтастықпен, толысумен және молшылық менталитетінің нұсқауымен байытылған мінез адамдармен қарым-қатынастың кез келген әдістемесін иеленуге (немесе ие болмау) қарағанда, әлдеқайда мәні зор шынайы табиғилыққа қол жеткізеді.

Адамдардың бойындағы «Ұттым/Ұттым» нұсқауы «Ұтылдым/Ұттым» беймін дамытуға аса пайдалы деп санайтын бір тәсіл бар. Ол осындай адамдардың «Ұттым/Ұттым» ойлауын шын мәнінде ұстанатын адамдармен қарым-қатынасында жатыр. Адамдар «Ұттым/Ұтылдым» нәтижесіне қарай не болмаса тиянақталмаған басқа бір сценарийді нысана қылса, әрі осындай нұсқаудағылармен тұрақты қарым-қатынаста болуға тура келсе, оларда «Ұттым/Ұттым» философиясын іс-әрекетте көру және сынау мүмкіндігі сирек туады. Сондықтан мен сіздерге «Ұттым/Ұттым» моделінің бүкіл артықшылығын көрсететін Ануар Садаттың «Өз-өзіңді іздеу жолында» атты шабыттандыратын ғұмырнамасы сияқты кітабын оқуға, «Алау-отты қосдоңғалақты арбалар» тәрізді фильмді көруге кеңес беремін.

Бірақ есіңізде болсын: ішкі әлеміңізге терең көз жіберу жеткілікті болса, онда сценарийлер, бағдарламалар, жаттанды нұсқаулар мен мінез-құлық ережелері астарынан біз өз өмірімізде «Ұттым/Ұттым» ұстанымы мен дұрыс принциптер ақиқатының айғағы жатқанын көреміз.

Қарым-қатынас

Біз өз мінезімізге қарай «Ұттым/Ұттым» қатынасын құрып, одан әрі дамытамыз. Сенім, эмоциялық банк шоты – мұның барлығы «Ұттым/Ұттым» ойлау жүйесінің түп төркіні.

Сенім болмаса, қолымыздан тек ымыраласу ғана келеді; сенім болмаған жерде біз бір-бірімізбен араласуға, үйренуге әрі шынайы шығармашылық байланысқа ашыла алмаймыз.

Эмоциялық банк шотымыз едәуір толық болса, онда сенім мәселесі проблема болудан қалады. Ондағы қор айтарлықтай, сондықтан екеуіміздің бір-бірімізге құрметіміз зор екенін білеміз. Біз адам мен позицияға алаңдамай, ойымызды нақты іске шоғырландырамыз.

Бір-бірімізге толық сенеміз, сондықтан ашықпыз. Қолымыздағы картаны жайып тастап, еш күмәнсіз ашық ойнаймыз. Бір нәрсеге көзқарасымыз әртүрлі болғанымен, менің жас қызды суреттеуімді сіз зейін қойып тыңдайсыз, ал мен сіздің кексе әйелді сипаттауыңызды тыңдаймын. Екеуіміз де бір-біріміздің көз-қарасымызды тереңірек түсінуге және екі тарапқа бірдей оңтайлы синергиялық шешімді – үшінші баламаны табуға мүдделіміз.

Эмоциялық банк шоты айтарлықтай және екі тарап та «Ұттым/Ұттым» деген ойға бекінген қарым-қатынас – ұланғайыр синергия қалыптасуына таптырмас баспалдақ (алтыншы дағды). Мұндай қарым-қатынас проблеманың маңызын кемітпейді, көзқарас айырмашылығын да жоймайды. Бірақ адамдар мен олардың ұстанымдарынан туатын негатив энергияны бейтараптандырып, екі жақты да проблеманы дұрыс түсініп, тиімді шешу жолдарын ынтымақтаса іздеуге бағыттайтын оң энергия тудырады.

Ал арада мұндай тиімді қарым-қатынас болмаса ше? Сіз «Ұттым/Ұттым» ділі жайында ешқашан естімеген, керісінше, «Ұттым/Ұтылдым» сценарийіне жадыланған әлдекіммен келісімге келуге мәжбүр болсаңыз ше?

«Ұттым/Ұтылдым» парадигмасына бейім адаммен байланысу – «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлайтындар үшін нағыз сынақ. Жалпы, «Ұттым/Ұттым» нәтижесіне қол жеткізу, қандай жағдайда болмасын, оңай шаруа емес: күрделі проблемалармен, іргелі айырмашылықтармен бетпе-бет келуге тура келеді. Бірақ екі тарап та «Ұттым/Ұттым» тұжырымдамасының мәнін толыққанды ұққан кезде әрі эмоциялық банкіміздің қоры молайғанда, оны іске асыру әлдеқайда жеңілдейді.

«Ұттым/Ұтылдым» парадигмасына шалдыққан адаммен әріптес болғанда, қарым-қатынасыңыз бұрынғыдай маңызды тетік болып қала береді. Бұл орайда ықпал ету шеңберіне баса мән беру керек. Сіз адамның өзін және оның көзқарасын шын құрметтейтініңізді білдіріп, эмоциялық банк шотына салым қосасыз. Сұхбаттасу сәтінде көбірек аялдайсыз. Оны көбірек зейін қойып тыңдайсыз. Өз көзқарасыңызды батыл білдіресіз. Сіз реактив емессіз. Проактив болу үшін жан-дүниенізге тереңірек бойлап, бойға қуат аласыз. Әріптесіңіз екеуіңізге де ұтымды шешім қалап тұрғаныңызды түсінбейінше шешу жолдарын ойластыруды жалғастыра бересіз. Бұл процестің өзі – эмоциялық банк шотына қосылған елеулі салым.

Сіз мықты бола түскен сайын – мінезіңіз шынайы бола түседі, яғни проактивтілік деңгейіңіз неғұрлым жоғарылап, «Ұттым/Ұттым» принципіне бейілдік артқан сайын, сіздің басқа адамға ықпалыңыз соғұрлым күшейеді. Тұлғааралық көшбасшылықтың сынға түсетін сәті де осы.

Бұл *транзакциялық* (адамның әрекет-қылығымен байланысты – *ауд.*) көшбасшылық шеңберінен шығып, оған қатысқан жандар мен олардың арасындағы қарым-қатынасты соны сапаға көтеретін *трансформациялық көшбасшылыққа* ұласады.

«Ұттым/Ұттым» принципінің дұрыстығына адамдар жеке өмірінде көз жеткізе алады. Сондықтан, екеуіне де қажет мақсатқа жетуді көздесе, ұтыс әлдеқайда жоғары болатынын ақыры ұғады.

Дей тұрғанмен «Ұттым/Ұтылдым» діліне кіндігі байланғаны сонша, «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлауға мүлдем қабілетсіз бірен-саран адам болады. Сол себепті, әрдайым «Байланыспаңыз» деген нұсқа бар екенін естен шығармаған жөн. Ал кейде «Ұттым/Ұттым» тәсілінің төменгі формасы – ымыра қолайлыңызға жақсы келуі мүмкін.

Эмоциялық банк шотыңыз толы болғанда барлық шешімдерді «Ұттым/Ұттым» тобына жатқыза беру міндетті емес екенін ескерген жөн. Мұнда да ең бастысы – қарым-қатынас. Мәселен, біз сізбен бірге жұмыс істейміз делік, сіз маған келіп:

– Стивен, бұл шешім саған ұнамайтынын білемін. Ол жайлы талқыламақ түгілі жай-жапсарын түсіндіріп жатуға уақытым жоқ. Шешімім дұрыс емес деуің әбден мүмкін. Бірақ оны қолдауыңды өтінемін!

Сіз екеуміздің эмоциялық банк шотымыздың ахуалы оң болса, мен сізді қолдайтыным анық. Сіздікі дұрыс, ал менікі дұрыс емес екеніне сенемін. Шешіміңіз іске асуына қолдан келген шараның бәрін жасаймын. Алайда эмоциялық банк шотымыз бос, оның үстіне мен реактив болсам, сізді қолдамауым мүмкін. Бәлкім, көзіңізше қолдаймын деп уәде бере салармын, бірақ сырт айнала бере оны ескерусіз қалдырамын:

– Көріп тұрсың, болмады, – деймін мен кейін өтірік өзеурепп. – Енді қайтем?

Ал мен тым белсенді болсам, онда сіздің шешіміңіздің іске асуына бөгет жасап, өзгелердің де солай істеуіне бар күшімді саламын. Әйтпесе, өзіме айтылғанды ғана жасаудан артық қимылдамайтын «қасақана орындаушыға» айналамын. Мойныма ешқандай жауапкершілік алмаймын.

Ұлыбританияда тұрған бес жылда пойыз жолсеріктері нұсқаулықта жазылған барлық ұсақ-түйек ережелер мен рәсімдерді сақтауы салдарынан мемлекет үлкен дағдарысқа ұшырағанына екі рет куә болдым.

Жалпы, кез келген келісім оның мақсат-мүддесіне сай, рухын демеп тұратын сипат пен қарым-қатынасқа сүйенбесе, қағаз күйінде қалады. Сондықтан біздің «Ұттым/Ұттым» нәтижесіне жетуге ұмтылысымыз адал ниеттен тууы керек.

Келісім

Қарым-қатынастан «Ұттым/Ұттым» тәсіліне анықтық енгізіп, бағыт беретін келісім туындайды. Кейде ол орындау жөніндегі келісім немесе серіктестік туралы келісім деп аталады. Мұндайда өнімділік парадигмасы өзара әрекеттестіктің тік осінен көлденеңге, жоғарыдан бақылаудан – өзін-өзі бақылауға, позиция бөлуден – табысқа жету жолындағы әріптестікке ауысады.

«Ұттым/Ұттым» келісімдері өзара тәуелді іс-әрекеттердің кең ауқымын қамтиды. Біз үшінші дағды туралы бөлімде ауланы «жасыл әрі таза» қылуға тапсырма бергенде, осындай келісімнің маңызды бір нұсқасын талқылаған едік. Сондағы санамаланған бес элемент нәтижеге жету үшін өзара әрекеттестікті қажет ететін кез келген тараптар, атап айтқанда: жұмыс беруші мен жұмысшы, бір жобаға атсалысқан біріне-бірі тәуелсіз адамдар, ортақ мақсат көздеген бір топ адам, тіпті компаниялар мен жеткізушілер арасындағы «Ұттым/Ұттым» келісімінің құрылымына енеді.

Осы элементтер өзара тәуелді бастамаларға қатысушы адамдар не күтетінін анықтап, соны үдесінен шығудың тиімді әдісін ұсынады.

«Ұттым/Ұттым» келісімдерінде мынадай бес элемент анық көрініс береді:

Күтілетін нәтиже (әдістер емес!) не және қашан істелуі тиіс екенін айқындайды.

Ережелер нәтижелерге қол жеткізетін параметрлерді (принциптерді, саясатты және т.б.) анықтайды.

Ресурстар оң нәтижеге шығу үшін нені (айталық, адами, қаржылық, техникалық немесе ұйымдық ресурстар) пайдалануға болатынын білдіреді.

Есептілік іс-әрекет стандарттарын және бағалау мерзімдерін бекітеді.

Салдар бағалау нәтижесінде нені күту (жақсы әлде жаман) қажет екенін анықтайды.

Осы бес элемент «Ұттым/Ұттым» келісімінің өз бетімен өмір сүруіне жағдай жасайды. Бес бағыттағы түсіністік пен келісімнің арқасында адамдарға жеке табысын өлшеуге мүмкіндік беретін стандарт қалыптасады.

Дәстүрлі авторитарлық басқару – «Ұттым/Ұтылдым» парадигмасының салдары. Ол эмоциялық банк шотының толық сарқылғанын көрсетеді. Күтілетін нәтиже туралы жалпы түсінік немесе сенім болмаса, сіз қызметкердің әр қадамын қадағалап, төбесінен төніп тұрасыз. Сенім болмаған соң, сізге бәрін бақылап отыру қажет сияқты көрінеді.

Ал сенім шотында аздап қор болса, әдісіңіз қандай болмақ? Сіз олардың жолын бөгемейсіз. «Ұттым/Ұттым» келісіміне қол жеткізгеніңіз анық болса, әрі қызметкерлер де олардан не күтілетінін нақты білсе, сіздің рөліңіз қолдау көрсету мен олардан есеп алумен ғана шектеледі.

– Сэр, мен «үйренушілер басқаратын оқу процесі» атты жаңа тәжірибелік бағдарламаға қатысушымын. Білуімше, сіз осы бағдарламаның мақсаттары мен талап-өлшемдерін бекітуге үлес қосқансыз. Менің алдымда сіздің бөлімшеге қатысты алты мақсат тұр. Колледжде алған білімімнің арқасында үшеуін орындадым, төртіншісін тиісті әдебиеттерді оқып шештім. Бесіншісін орындарда өткенде аптада ғана өзіңізден кеңес алған досым Томның көмегіне жүгіндім. Енді бір ғана тапсырма қалды. Сіз немесе сіздің бір қызметкеріңіз маған уақыт бөліп, қалай жасау керек екенін көрсетіп жібермес пе екен?

Нәтижесінде тағылымдамадан өтушілер бөлімшелерде екі аптаның орнына жарты күнін ғана өткізді. Өзара ынтымақтасып, мәліметтерді бірге талқылау нәтижесінде жастар бір жарым апта ішінде қосымша тапсырмаларды түгелдей шешіп үлгерді. Осылайша жартыжылдық бағдарлама бес аптаға дейін қысқарып, нәтижесі күткендегіден асып түсті.

Адамдар өз парадигмаларын зерттеуге батылдық танытып, «Ұттым/Ұттым» принципіне баса мән берсе, ойлаудың осындай түрі ұйымдастырудың кез келген бағытында тиісті нәтижеге әкелуі мүмкін. Алдарына қойған мақсаттарына жетпей қоймайтын, ішкі бағдарлары еркін, проактив тұлғалардың, жекелеген адамдар мен ұйымдардың осындай табыстары мені әрдайым сүйсіндіреді.

«Ұттым/Ұттым» күйіндегі іс-әрекет туралы келісім

«Ұттым/Ұттым» күйіндегі іс-әрекет туралы келісімді дайындау үшін парадигма өзгерісі қажет. Әдістерге емес, нәтижелерге екпін қойған жөн. Көбіміз әдіс-тәсілдерге баса көңіл аударуға бейімбіз. Үшінші дағдыға арналған бөлімде сипатталғандай, атқаруды тапсыру жолын таңдаймыз. Яғни, мен Сандрадан суда шаңғы теуіп жүрген ұлымызды суретке түсіруді сұраған кездегідей басқару әдісін қолданамыз. «Ұттым/Ұттым» келісімдері, керісінше жеке адамның орасан мүмкіндіктеріне жол ашып, РА мен синергия тудыру арқылы, тек Р (ресурсқа) көңіл бөлудің орнына, нәтижеге көз тігеді.

«Ұттым/Ұттым» күйіндегі есептілік бойынша адамдар өзін-өзі бағалайды. Өйткені адамдар өзара жүргізетін дәстүрлі бағалау ойыны жосықсыз, оның үстіне күш-қуатты сарқады. Ал, «Ұттым/Ұттым» жағдайында адам өзі әзірлеуге қатысқан критерийлерге сүйеніп, өз жұмысына өзі баға бере алады. Критерийлер дұрыс анықталса, ол тапсырманы дұрыс орындайды. Атқаруды табыстау «Ұттым/Ұттым» күйінде жүргізілгенде, тіпті, жеті жасар баланың өзі ауланы «таза әрі жап-жасыл» етіп ұстау міндетін қаншалықты жақсы орындайтынын анық біледі.

Университеттегі оқытушылық қызметімде студенттермен бірлескен ісіміздің ортақ мақсатын «Ұттым/Ұттым» күйіне сүйене отырып іздеу зор табысқа жеткізді:

– Біз сіздермен бірге мынаны жүзеге асырғымыз келеді. А, В, С бағаларын алу үшін қойылатын негізгі талаптар – мынау. Менің мақсатым – сіздерге А деген жоғары баға алуға көмектесу. Енді осы айтылғандарды әрқайсың өз бетінше қорытып, көздеген мақсатың не екенін айқындап алыңдар. Содан кейін

барлығымыз жиналып, қандай баға алғыларың келетінін, ол үшін не істемек ойларың бар екенін ақылдасып алайық, – дейтінмін.

Менеджер мен қызметкерлер арасындағы атқару туралы келісімнің мәнін жеткізу үшін философ әрі менеджмент саласындағы білікті маман Питер Друкер «менеджерге хат» әдісін қолдануды ұсынады. Не күтетінімізді, ережелер мен ресурстарды тыңғылықты талқылаудан соң, олардың ұйым мақсаттарымен үйлесімін қамтамасыз ету үшін қызметкер менеджерге қызметтік хат жазады. Онда қызметкер өзара келісімдерді қорытындылап, кезекті жұмыс жоспарының немесе кезекті шолу сұхбаттың күнін белгілейді.

Осындай «Ұттым/Ұттым» күйіндегі келісім жасау басшының негізгі міндетіне кіреді. Мұндай келісімге жеткенде қызметкерлер осы уағдаластық аясында өз-өзін басқарады. Менеджер бұл жағдайда жарысқа қарқын беретін жетекші автомобильдің рөлін атқарады. Ол қозғалыс үдеп, жарыс қызған кезде жолдан білдіртпей шығып кетеді. Осы сәттен бастап оның бар жұмысы жолға төгілген майды тазалап жинап алумен ғана шектеледі.

Басшы қарамағындағылардың негізгі көмекшісіне айналған кезде, жетекшілік деңгейі айтарлықтай өсуі мүмкін. Әкімшілік аппараттың басым бөлігі қысық қарып, ұйымның қосымша шығындары азаяды. Алты немесе сегіз қызметкерді бақылаудың орнына мұндай менеджер отыз, тіпті елу қызметкерді оңай басқара алады.

«Ұттым/Ұттым» күйіндегі келісімдердің салдары жауапты жетекші тұлғаның ынталандыру және жазалау шаралары емес, жұмыстың нақты нәтижесі болады.

Әдетте менеджерлер немесе ата-аналар анықтайтын салдардың (марапат пен айыппұл) негізгі төрт түрі кездеседі: қаржылық салдары, психикалық салдары, мүмкіндіктер және жауапкершілік.

Қаржылық салдарға кіріс, акционерлік опциондар, жалақыға үстеме немесе айыппұл кіреді. Психикалық немесе психологиялық салдары мойындау, құптау, сый-құрмет көрсету, сенім білдіру немесе осы айтылғанның барлығы болуы мүмкін. Күнін әрең көріп жүрген жандарды есептемегенде, әдетте адамдарды қаржылай көтермелеуден гөрі психологиялық тұрғыдан қолдау кәдімгідей қанаттандырады. Мүмкіндіктердің қатарына оқыту, дамыту және тағы да басқа әртүрлі басымдықтар жатады. Жауапкершілік қызметтің кейде кеңейетін, кейде тарылатын шекарасымен байланысты.

«Ұттым/Ұттым» күйіндегі келісімдер осы айтылған бағыттардың бірін немесе бірнешеуін анықтайды. Келісімге қатысушы жандар ол туралы біледі. Демек, сізге болжам жасаудың қажеті жоқ. Бәрі басынан анық.

Осынау логикалық, жеке салдардан бөлек ұйымдастырушылықтың табиғи салдарын анықтап алу маңызды. Айталық, мен жұмысқа кешігіп қалсам, қарамағымдағылардан «Ұттым/Ұттым» күйіндегі орындау туралы келісімдер жасамасам; олардан қалаған нәтижеге қол жеткізуде жауапкершілікті қатаң талап етпесем; немесе олардың кәсіби өсу жолы мен олардың мансабын дамытуға көмектессем не болар еді?

«Ұттым/Ұттым» принципі дұрыс іске асуы үшін оны барлық жүйелер қолдауы қажет. Оқыту, жоспарлау, қатынас, қаржы, ақпарат, жалақы жүйесі – осылардың бәрі «Ұттым/Ұттым» принципін негізге алуы тиіс.

Бірде өз қызметкерлеріне адами қарым-қатынас дағдысы бойынша тренинг ұйымдастырғысы келген тағы бір компанияға кеңес бердім. Бар ғәп қызметкерлердің өзінде екені түспалмен айтылды. Президент маған:

– Біздің кез келген дүкенімізге барып, олар сізге қалай қызмет көрсететінін байқап көріңізші. Олар қарапайым тапсырыс қабылдаушылар сияқты жұмыс істейді. Тұтынушылардың тілін таба алмайды. Не сатып отырғанын ұқпайды. Оларға тауарды тұтынушыға өткізу үшін қажет саудагерлік машық пен білім жетпейді, – деді.

Мен бірнеше дүкенге бас сұқтым. Президенттің айтқаны рас екеніне көзім жетті. «Осындай қарым-қатынастың қалыптасуына не себеп?» деген өзімді мазалаған сұраққа жауап таба алмадым.

– Біз бұл мәселемен тығыз айналысып жатырмыз, – деді президент. – Бөлім басшыларының бәрі қызметкерлер үшін үлгі. Біз оларға жұмысының үштен екісі сатылымнан, үштен бірі – менеджменттен тұратынын айтқанбыз. Олар басқаларға қарағанда көбірек сатады. Сондықтан сіздің сатушыларға тренинг өткізгеніңізді қалаймыз.

Бұл сөздер мен үшін белгі беруші жалауша сияқты көрінді:

– Қосымша мәлімет жинайықшы, – дедім мен.

Жауабым президентке ұнаған жоқ. Ол мәселе неде екенін «білді» ғой, сол себепті сатушыларды оқытқысы келді. Бірақ мен өз айтқанымнан қайтпай, екі күннен соң нақты түйткілдің себебі ашылды. Сөйтсе, лауазымдық міндеттемелерді бөлу мен еңбекақы төлеу жүйесі бөлім меңгерушілеріне «қаймағын қалқып отыруға» мүмкіндік берген екен. Дүкен жұмысы күнделікті уақыттың тең жартысында баяу жүргенмен, қарбалас шақта сатып алушылардан дамыл жоқ. Осы уақытта меңгерушілер бүкіл қара жұмыс – тауарды түгендеу, сұрыптау және жинауды сатушыларға ысырып тастап, кассаға өздері тұрады екен. Міне, сондықтан олардың сату көрсеткіштері жоғары болған.

Біз бір ғана еңбекақы төлеу жүйесін өзгертіп едік, мәселе әп-сәтте шешімін тапты. Жалақы төлеудің жаңа жүйесі бойынша енді бөлім басшылары ақшасын тек сатушылар ақша алған жағдайда ғана алатын болды. Біз басшылардың мұқтажы мен мақсаттарын сатушылардікімен бірлестіргендіктен, адами қатынас дағдылары бойынша тренинг өткізу күн тәртібінен түсіп қалды. «Ұттым/Ұттым» күйіне шын мәнінде сәйкес келетін сыйақы беру жүйесі енгізілгеннен кейін мәселенің күрмеуі өздігінен шешілді.

Ал енді басқа оқиғаны алайық. Мен қызметкерлерінің жұмысына формалды бағалау өткізгісі келген компания басшысымен жұмыс істедім. Басшы ме-неджерлерінің біріне өзі тағайындаған рейтингке көңілі толмай жүр екен.

– Ол тек үшінші разрядқа ғана лайық, – деді маған клиентім, – ал менің оған бірінші разряд беруіме тура келді (бұл – жоғары біліктілік санаты, әрі қызмет баспалдағымен жоғары өрлеуге мүмкіндік береді).

– Сіз не үшін оған бірінші разряд тағайындадыңыз? – деп сұрадым.
– Себебі, ол үлкен көрсеткіштерге қол жеткізді, – деп жауап берді басшы.
– Онда сіз нәліктен ол тек үшінші разрядқа лайық деп санайсыз?
– Табысқа жету жолында қолданатын айла-шарғыларына бола... Бұл кісі үшін адамдардың еш маңызы жоқ, үстінен таптап, баса-көктеп жүре береді. Осының кесірінен ылғи бөлеге ұрынамын.

– Соған қарағанда ол тек Н – нәтиже үшін жұмыс істейтін сияқты. Әрі осы үшін сыйақы алады. Бұл мәселе жөнінде онымен сөйлесіп көрсеңіз қайтеді? РА (ресурстар мен амалдар) маңызы туралы айтып көрсеңіз болмай ма?

Басшы олай жасауға талай рет талпынғанын, бірақ түк шықпағанын айтты.

– Онда, бәлкім, онымен «Ұттым/Ұттым» келісімін жасап көрерсіз. Жалақысының үштен екісі жұмыстың сандық нәтижесіне (Н), ал үштен бірі – ресурс пен амалға (РА), яғни, басқа адамдардың оған деген көзқарасы, қандай басшы болғанына, айналасына команданы қалай топтастырып, бір іске ұйымдастыра алғанына қарай есептеліп отырса....

– Сірә, бұл оған әсер ететін шығар, – деп жауап берді клиент.

Көбіне-көп мәселенің түп-төркіні адамдарда емес, жүйеде. Жаксы адамдарды жаман жүйеге байлап қойсаңыз, нәтижесі нашар болады. Гүл өсіргіңіз келсе, оны әлсін-әлсін суаруды ұмытпау керек.

Адамдар шын мәнінде «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлау қабілетіне ие болған кезде, олар осы көзқарасты нығайту мен дамытуға қажет жүйелерді құру мүмкіндігіне ие болады. Олар бәсеке жағдайын (ол міндетті болмаса) ынтымақтастыққа ауыстыра алады. Н мен РА қамын қатар ойлай отырып, тиімділігін әжептәуір арттыра түседі.

Бизнес саласындағы басшылар тиімділігі жоғары команда құру үшін өз жүйесін өзгерте алады. Ондай команда мүшелері сыртқы орта орнатқан стандарттардан асып түсу үшін бірлесе еңбектенеді. Білім беру саласында мұғалімдер оқушылардың жеке жетістіктеріне және олармен келісілген критерийлерге негізделген бағалау жүйесін қолдануына болады. Осы арқылы оқушыларды білім алу жолында ынтымақтастыққа, бір-біріне көмектесуге үндей алады. Отбасында ата-анасы бірімен-бірі жарысып, салғыласпауы үшін назарды ынтымақтастыққа қарай бұрады. Мысалы, отбасы мүшелері боулинг ойнағанда ұпай санын барлығына ортақ санап, алдыңғы нәтижесінен асып түсуге екпін түсіруіне болады.

«Ұттым/Ұттым» келісімі негізінде отбасы мүшелерінің арасында міндеттемелерді теңдей бөлуге болады. Яғни, ата-аналар балаларына ұрса беруді қойып, оларға қолынан келетін істі жасауына мүмкіндік береді.

Бірде досым екі баланың суреті бейнеленген карикатурадан алған әсерін бөлісті. Онда біреуі екіншісіне «Анамыз қазір бізді оятпаса, сабаққа кешігеміз» деп тұр екен. Осы сөздерден досым «Ұттым/Ұттым» принципінің негізіне алынған жауапкершіліктен жүрдай отбасыларда пайда болатын проблеманың негізгі мәнін түсінген екен.

«Ұттым/Ұттым» принципі жеке адамға уағдаласқан ережелер мен қол жетімді ресурстар аясында келісімді нәтижеге жету жауапкершілігін жүктейді. Ол адамның өз жұмысын дұрыс атқару және оның қорытындысын әділ бағалау жауапкершілігін арттырады. Сонымен қатар, іс-әрекеттің табиғи нәтижесі ретінде салдарын қамтамасыз етеді. Бұған қоса, «Ұттым/Ұттым» принципі осы «Ұттым/Ұттым» күйіндегі келісімдерді қолдайтын, нығайтатын орта қалыптастырады.

Процестер

«Ұттым/Ұтылдым» немесе «Ұтылдым/Ұттым» тәсілдерінің ауқымды амалдарын пайдалана отырып, «Ұттым/Ұттым» бойынша мақсаттарға жету мүмкін емес. Адамға «Саған ұнамаса ұнамай-ақ қойсын, бірақ сен «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлауға тиіссің» дей алмайсың. Сұрақ былай қойылуы керек: «Ұттым/Ұттым» күйінде бір шешімге қалай келуге болады?».

Гарвард университетінің Роджер Фишер және Уильям Юри деген екі профессоры өзінің «Келісімге келу жолы, немесе жеңіліссіз келіссөз» атты өте пайдалы, мазмұнды кітабында «тірескен» (позициялық) келіссөзге қарама-қарсы ымырасыз (принциптік) келіссөз тиімділігін жан-жақты негіздеп жазған. Бұл кітапта «Ұттым/Ұттым» қолданылмағанымен, кітаптың философиясы мен рухы осы принциппен үндесіп тұр.

Авторлардың пікірінше, ымырасыз келіссөз мәні — адамды проблемадан бөліп қарау үшін позицияға емес, мүддеге назар аудару, өзара тиімді нұсқалар жасап шығару және екі тарап та бірдей мойындаған сыртқы эталондар мен принциптерді — объектив критерийлерді қалай да болса қабылдату.

Мен «Ұттым/Ұттым» күйінде проблемаларды шешу жолдарын іздестіретін әртүрлі жандармен, ұйымдармен жұмыс жүргізу барысында оларға төрт сатылы процесте әрекет етуді ұсынамын.

Біріншіден, проблеманы басқа адамның көзқарасы тұрғысынан ойлап көріңіз. Басқа тарапты шынайы түсінуге және оның қажеттіліктері мен қалауын, тіпті, одан да жақсы білуге тырысыңыз.

Екіншіден, проблемаға қатысы бар негізгі мәселелерді (позицияны емес) анықтаңыз.

Үшіншіден, толық құптарлық шешімді қамтамасыз ететін нәтижелері айқындап алыңыз.

Төртіншіден, осы нәтижелерге қол жеткізудің жаңа амалдарын қарастырыңыз.

Бесінші және алтыншы дағдылардың осы процестің екі құрамдас бөлігіне тікелей қатысы бар. Кітаптың келесі екі бөлімінде оларды тереңірек талқылаймыз. Бірақ дәл қазір «Ұттым/Ұттым» процесі мен «Ұттым/Ұттым» принципінің мәні өзара тығыз байланысты екенін астын сызып тұрып, қайта айтуға рұқсат етіңіздер. «Ұттым/Ұттым» процесін сақтай отырып, мақсат пен амалды дұрыс қолданғанда ғана «Ұттым/Ұттым» күйіндегі шешімге келе аласыз.

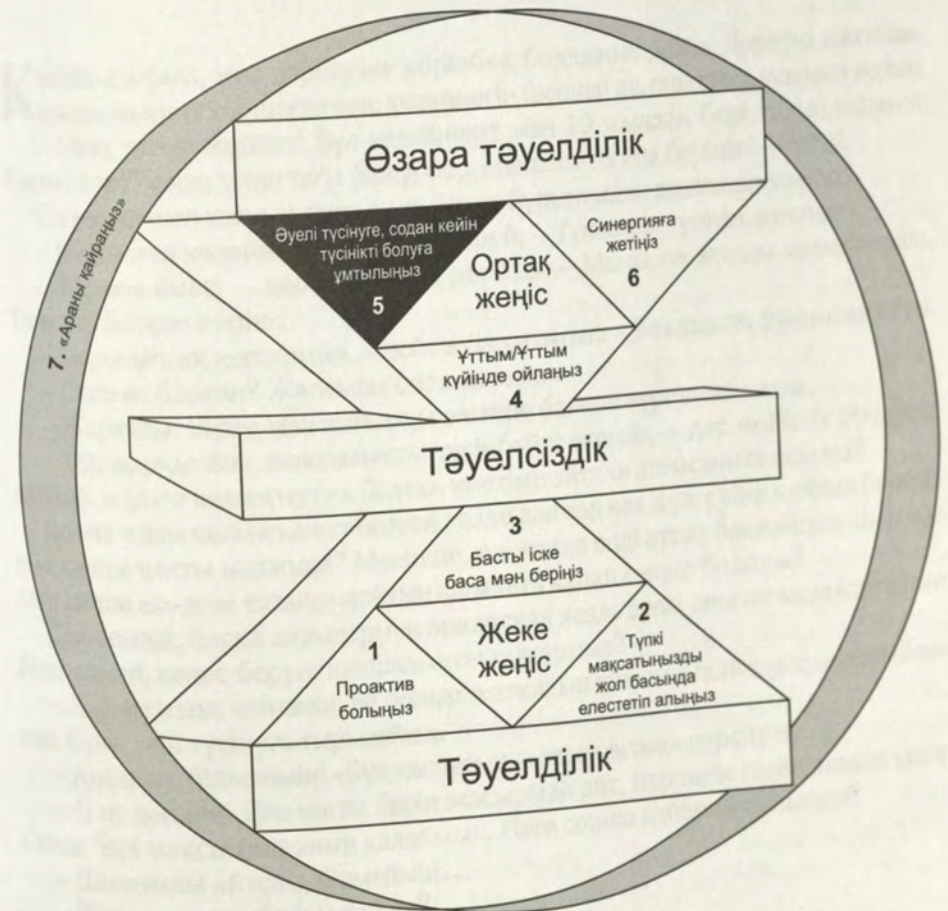
«Ұттым/Ұттым» — техникалық тәсіл емес. Бұл — адамдар арасындағы қарым-қатынасты жалпы қамтитын парадигма. Ол — мінез-құлықтың тұтастығы мен кемелденуі мен молшылық менталитетінің жемісі. Өйткені бұл жоғары сенімге негізделген қатынастардан өсіп-өніп, күткенімізді тиімді айқындайтын және жүзеге асырылуын қадағалайтын келісімдерде көрініс табады. Бұл парадигма оны қолдап тұратын жүйелерге сүйенеді. Әрі ол, біз бесінші және алтыншы дағдыларға арналған бөлімдерде жете тоқталатын процесс арқылы жүзеге асады.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР

1. Әлдекімдермен алдағы ортақ іс-әрекет туралы, соның барысында қандай да бір келісімге келу немесе қандай да бір шешімге келу жайында ойлаңыз. Өз мақсатыңызға жетуде табандылық пен өзге адамның көзқарасын ескеру тепе-теңдігін сақтаймын деп өзіңізге уәде беріңіз.
2. «Ұттым/Ұттым» парадигмасын қолдануға бөгет жасайтын кедергілердің тізімін жасаңыз. Осы кедергілерді жеңу үшін ықпал ету шеңберіңізде не істей алатыныңызды ойланыңыз.
3. «Ұттым/Ұттым» келісімін жасасқыңыз келетін, сізбен жақын араласатын бір адамды таңдап алыңыз. Өзіңізді сол адамның орнына қойып көріңіз де, оның шешімді қалай көретіні туралы өз көзқарасыңызды егжей-тегжейлі сипаттап беріңіз. Содан кейін сіз үшін ұтымды болып табылатын нәтижелерді жазып алыңыз. Әріптесіңізден өзара тиімді шешімге келгенше проблеманы талқылауға ниеті бар ма, жоқ па, сұрап көріңіз.
4. Сіз үшін арадағы қарым-қатынас өте маңызды үш адамды таңдап алыңыз. Үш эмоциялық банк шотының әрқайсының балансын бағалаңыз. Олардың әрқайсын қандай амалдар арқылы толтыра алатыныңызды саралап жазыңыз.
5. Бағдарламаңыз бен сценарийіңізді саралаңыз. Бәлкім, бұл «Ұттым/Ұтылдым» сценарийі шығар? Ол сіздің басқа адамдармен қарым-қатынасыңызға қалай әсер етеді? Осы сценарийдің негізгі қайнар көзін анықтай аласыз ба? Бұл сценарий сізге өмірде көмектесе ме, әлде кедергі келтіре ме? Анықтаңыз.
6. Таныстарыңыздың арасынан «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлауда сізге үлгі болатын, тіпті, қиын жағдайға тап болғанда екі жаққа да тиімді шешімге талпынатын адамды табуға тырысыңыз. Осы адамның мінез-құлқын мұқият зерделеңіз. Одан үйреніп, үлгі алыңыз.

Бесінші дағды

ӘУЕЛІ ТҮСІНУГЕ, СОДАН КЕЙІН ТҮСІНІКТІ БОЛУҒА ҰМТЫЛЫҢЫЗ



ЭМПАТИЯЛЫҚ КОММУНИКАЦИЯ ПРИНЦИПТЕРІ

Жүректің ақыл түсіне бермейтін сырлары бар.

Паскаль

Көзіңіз ауырып, көз дәрігеріне көрінбек болдыңыз делік. Дәрігер шағымы-ңызды мұқият тыңдаған соң, көзәйнегін шешеді де, оны сізге ұсынып тұрып:

– Міне, тағып көріңіз! Бұл көзәйнекті мен 10 жылдан бері тағып келемін.

Көмегі зор. Менде үйде тағы біреуі бар, мынаны сіз ала беріңіз! – дейді.

Сіз көзәйнекті тағуын тақтыңыз. Бірақ бұрынғыдан да нашар көресіз

– Не қылған көзәйнек – дейсіз түсінбей. – Түк көріп тұрған жоқпын!

– Мүмкін емес! – деп таңғалады дәрігер. – Маған ол жақсы көмектескен.

Тағы бір байқап көріңіз.

– Тырысып-ақ жатырмын, – дейсіз сіз қитығып. – Көз алдым бұлдырап кетті.

– Сізге не болған? Жағымды ойласаңызшы.

– Жарайды! Бірақ мен жағымды ештеңе байқап тұрған жоқпын.

– Ой, жарқыным, жақсылықты түсінбейді екенсіз, – деп кейістік білдіреді

дәрігер. – Сізге көмектеспек болған ниетіме айтқан алғысыңыз осы ма?

Келесі жолы көмек қажет болған кезде дәл сол көз дәрігеріне қайтып баруы-ңыз қаншалықты ықтимал? Меніңше, ол жаққа енді аттап баспайсыз. Диагноз

қоймастан ем-дом тағайындайтын маманға қалай сенуге болады?

Сол секілді, басқа адамдармен араласқан кезде әуелі оны не мазалайтынын

біліп алмай, кеңес беруге қаншалықты құмармыз?

– Қымбаттым, өтінемін, не болып жатқанын айтшы. Оңай емес екенін біле-мін. Бірақ сені түсінуге тырысайын.

– Анашым, білмеймін! «Бұл қылығың – ақымақтық» дерсің-ау...

– О не дегенің! Сен маған бәрін жасырмай айт. Барлығы сенің қамың үшін.

Сенде бәрі жақсы болғанын қалаймын. Неге сонша қабағың салыңқы?

– Шынымды айтсам, білмеймін...

– Жаным-ау, не болды сонша?

– Жарайды, айтайын. Мен бұдан әрі оқығым келмейді.

– Не дейсің? – деп аңтарылған күйі қайталап сұрайсыз. – «Оқығым келмейді» дегені несі? Осының бәрі сен оқысын деп жағдай жасағанымызға айтқан алғысың ба? Білім – болашағыңның кепілі. Сен де әпкең сияқты ынталанып оқысаң, біртіндеп оқудың қызығына түсесің. Біз саған қанша рет ақымақ болма деп айттық?! Қабілетті баласың, тек жалқаусың. Кішкене өзінді қолға ал. Оқуға ден қой.

Үнсіздік.

– Ал енді, қанекей, сені не мазалап жүр, соны айтшы маған.

Тура осылай оңды-солды ақыл айтуға шеберміз. Бірақ проблеманың түпкі себебін тексеруге уақыт бөлмейміз. Осы орайда тұлғааралық коммуникация мәселесін зерттей жүріп, дұрыстығына көзім жеткен басты принципті бір ауыз сөзбен түйіндесем, ол былай болар еді: *Әуелі түсінуге, содан кейін барып түсінікті болуға ұмтылыңыз*. Бұл – тұлғааралық коммуникацияның кілті.

МІНЕЗ БЕН КОММУНИКАЦИЯ

Дәл қазір мен жазған кітапты оқып отырсыз. Оқу мен жазу – коммуникация формалары. Сөйлеу мен тыңдау да осы қатарға жатады. Шын мәнінде, осы төртеуі коммуникацияның негізгі түрі десек болады. Енді осылардың әрқайсысына қанша уақыт арнайтыныңызды ойланып көріңіз. Жасампаз жан боламын десеніз, бұлардың қай-қайсын да жақсы игеруіңіз қажет.

Коммуникация, яғни қарым-қатынас жасау – адам өміріндегі ең маңызды қабілеттердің бірі. Ояу жүрген уақыттың басым бөлігінде айналамызбен қарым-қатынаста боламыз. Ойлап қараңызшы: оқу мен жазуды бірнеше жыл үйренеміз. Сөйлеуге дағдылану үшін де біраз жылымыз кетеді. Ал тыңдауға ше? Тыңдап үйрену үшін, онда да адамды терең түсініп, дүниеге оның көзімен қарайтындай зейінді тыңдаушы болу үшін арнайы оқудан өттіңіз бе?

Салыстырмалы түрде алғанда, әлемде тыңдай білуге арнайы машықтанған адам аз. Мұндай оқу көбінесе тұлға этикасының бір машығы ретінде ұйымдастырылады. Сондықтан өзге адамды шынайы түсіну үшін қажет мінез бен қарым-қатынас негіздерінен ажырап, оқшауланып қалған.

Екеуіміздің арамызда тиімді әрекеттестік болғанын қаласаңыз немесе маған (жұбайыңызға, көршіңізге, бастығыңызға, әріптесіңізге немесе досыңызға) ықпал еткіңіз келсе, алдымен мені түсінгеніңіз керек. Ал бұған тек құр жаттанды машықтың көмегімен қол жеткізу мүмкін емес. Маған қандай да бір тәсіл қолданып отырғаныңызды сезсем, жәдігөйлігіңіз бен айла-шарғыңызды тез аңғарып қоямын. «Бұл оған не үшін қажет болды? Көздегені не?» деп күмәндана қараймын. Іштей қауіптенгендіктен, мен енді сізге сырымды ақтарып, ашыла қоймаймын.

Сіз тек маған өзіңізді өнеге ету арқылы, яғни мінез-құлқыңызбен ғана ықпал етуіңіз мүмкін. Сіздің жүріс-тұрыс әдебіңіз сіз туралы өзгелердің айтқанына

немесе сырт көзге қандай болып көрінгіңіз келгеніне емес, керісінше, сіздің мінезіңізге тікелей байланысты. Яғни, ол тек сіздің болмыс-бітіміңізден көрінеді.

Мен сізді тани түскен сайын мінезіңіздің беймәлім қырлары ашылып, сіз туралы дерегім толығады. Осы білгеніме сүйене отырып мен сіздің маған қатысты әрекеттеріңізге не сенемін, не сезіктене қараймын.

Өзіңізді өмірде екіұдай қалыпты ұстасаңыз: біресе мейірлене, біресе кескінмен сөйлесеңіз немесе сіздің әдеттегі мінез-құлқыңыз жұрт алдындағы жүріс-тұрысыңызбен сәйкес келмесе, сізге ашылуым қиын болады. Сүйіспеншілігіңіз бен сүйеуіңізге қанша зәру болсам да, жаныңызда көзқарасымды, ойларым мен сырлы сезімдерімді еркін бөлісердей қауіпсіз сезіне алмаймын. Сізден не күтуге болатынын кім біледі?

Ал мен сізге ашылмасам, ерекше жағдайымды, сезімімді түсіне алмасаңыз, маған қалай көмектесуді, қандай кеңес беруді білмейсіз. Айтқаныңыздың бәрі керемет, тамаша, бірақ оның маған еш қатысы жоқ.

Мейлі, сіз мені қанша жерден сүйемін және бағалаймын дей беріңіз, мен бұған сенбеймін. Бірақ мені түсіне алмасаңыз, қалайша бағалай аласыз? Сіздікі сылдыр сөз сияқты көрінеді, ал мен құр сөзге сенбеймін.

Тіпті не айтпағыңызды іштей сезсем де, ашудан, әсіре сақтықтан, қорқыныштан немесе өзімді кінәлі сезінгендіктен, ықпалыңызға түскім келмеуі мүмкін.

Сіз менің бірегейлігімді қабылдамайынша, келелі кеңестеріңіз құлағыма кірмейді, көңілімді бірлемейді. Сондықтан, тұлғааралық коммуникация шынымен тиімді болғанын қаласаңыз, бір ғана машықтың көмегімен ештеңеге жете алмайсыз. Сізге ашылып, сенім артатындай мінезге негізделген эмпатиямен тыңдау дағдысын қалыптастыру қажет. Оның үстіне, сіз жүректерді жалғайтын алтын тін сияқты эмоциялық банк шотыңызды толықтырып отыру қамын ұдайы есте сақтауыңыз керек.

ЭМПАТИЯМЕН ТЫҢДАУ

«Әуелі түсінуге ұмтылыңыз» принципі парадигманың ауытқуымен тығыз байланысты. Әдетте, ең алдымен, өзгелер бізді түсінгенін қалаймыз. Адамдар бізді түсіну ниетімен тыңдамайды, тезірек жауап беру үшін тыңдайды. Олар қабаттасып сөйлейді немесе сөйлеуге оқталып тұрады. Олар барлығын өз парадигмасы елегінен өткізеді, өзге адамдардың өмірінен өз өмірбаянын ғана оқиды.

– Сіз қандай күйде екеніңізді өте жақсы түсінемін!

– Менің басымнан да дәл осындай жағдай өткен. Ол, негізі былай болған...

Мұндай адамдар өз көзқарасын өзгелердің мінез-құлқына проекция жасайды. Араласқан адамының бәріне «көзәйнегін» тағуға тырысады. Ұлымен, қызымен, жұбайымен немесе қарамағындағылармен арадағы қарым-қатынасында бір кілтипан туа қалса, оған «Ол мені түсінгісі келмейді!» деп үйреншікті реакция білдіреді.

Бірде маған бір ер адам келіп шағымданды:

– Ұлымды түсінуден қалдым. Тыңдағысы келмейді!

– Сізді дұрыс түсіндім бе, нақтылап алайыншы – дедім мен. – Ұлыңыз сізді тыңдағысы келмегендіктен оны түсінбейсіз бе?

– Дәл солай! – деп мақұлдады әкесі.

– Тағы да нақтылауға рұқсат етіңіз... Ұлыңыз сізді тыңдағысы келмейді. Сол себепті, оны түсінбейсіз. Солай ғой?

– Мен дәл осыны айтқам! – деп жауап берді ол дегбірсіздене.

– Ал мен адамды түсіну үшін оны тыңдау керек деп ойлаппын...

– Шынымен бе? – деп таңғалды менің әлгі сұхбаттасым. Бір сәтке екеуіміз де үнсіз қалдық.

– Аа-а-а иә, – деді ол бір кезде жерден жеті қоян тапқандай. – Түсінбегенде ше... Мен оның қазір күрделі өтпелі кезеңде екенін білемін ғой, әрине. Ондай өз басымнан да өткен. Бірақ ол неге менімен сөйлескісі келмейді? Түсінсем бұйырмасын.

Бұл кісі баласының жан дүниесінде не болып жатқанынан беймағлұм еді. Әкесі өз жанына ғана үніліп, тұтас дүниенің сырын, онымен қоса баласының да жан дүниесін түсіндім деп ойлайды.

Шынтуайтында, көбіміз осындаймыз. Біз тек өзіміздікін дұрыс көреміз, өзіміздің өмірлік тәжірибемізге ғана сүйенеміз. Бізді ғана түсінгенін қалаймыз. Өзге адамдармен әңгімеміз ұжымдық монологқа айналып кетеді. Олардың жан дүниесінде не болып жатқанына ешқашан мән бермейміз.

Әдетте біз өзге адамның сөзін төрт деңгейдің бірінде «тыңдаймыз». Біз сөйлеушіні елемейміз, мүлде тыңдамауымыз мүмкін. Біз «Аһа! Солай-солай! Жаксы!» деп тыңдап отырғандай кейіп танытамыз. Әңгімелесушінің сөйлеуінен жекелеген сөздерді ғана қағып алып, тиіп-қашып тыңдаймыз. Әдетте мектеп жасына дейінгі баланың бітпейтін былдыр-былдыр әңгімесін осылай жүре тыңдаймыз. Сонымен қатар айтылған әр сөзге назар аудара отырып, зейін қоя тыңдай аламыз. Бірақ тыңдаудың бесінші деңгейдегі жоғары түрі – эмпатиямен тыңдай алатын адам бірен-саран.

Эмпатиямен тыңдау туралы сөз еткенде, өзге адамның айтқанына ым-ишарамен жауап берумен байланысты «белсенді» немесе рефлексиялы тыңдау сияқты тәсілдерді айтып отырғаным жоқ. Мұндай тыңдау мәнері арнаулы машыққа негізделіп, мінез бен қарым-қатынастан алшақ кеткендіктен, дәл осылай «тыңдайтындар» сөйлесіп отырған адамын жиі ренжітеді. Бұдан бөлек, бұл тыңдау дағдысының автобиографиялық сипаты басым. Бұл машықты пайдалана отырып өз өмірбаяныңызды өзге адамдардың қарым-қатынасына көшірмеуіңіз мүмкін, бірақ тыңдау автобиографиялық сарында болады. Иә, сіз сөйлеушіні тыңдайсыз әрі оның не айтып отырғанын түсінген кейіп танытасыз, бірақ сіз оны оған жауап беру, әңгімелесушіні басқару, айлаңызды асыру ниетімен тыңдайсыз.

Эмпатиямен тыңдау дегенде, мен оны ұғу ниетімен тыңдау жөнінде айтып отырмын. Бұл мүлде бөлек парадигма.

Эмпатиямен* тыңдау дүниеге басқа адамның көзқарасымен қарауға, оның таным-түсінігін ұғуға мүмкіндік береді. Осының арқасында сіз дүниеге өзге адамның көзімен қарайсыз, оның парадигмасын, не сезінетінін ұғынасыз. Эмпатияны симпатиямен шатыстырмау керек. Симпатия – келісімнің, бағалаудың көрінісі. Бірқатар жағдайда мұндай эмоция мен пікір орынды. Бірақ адамдар, көбінесе, симпатияға сенім артып, оған тәуелді болып қалады. Ал эмпатиямен тыңдаудың мәні – біреуді бар сана-сезіміңізбен, жан-жүрегіңізбен түсіну, бірақ міндетті түрде онымен келісу емес.

Эмпатиямен тыңдау айтылған сөзді әшейін құлақтан өткізіп, түсініп қоядан әлдеқайда кең. Коммуникация сарапшыларының пайымдауынша, ақпараттың тек 10 пайызы ғана сөз арқылы беріледі; 30 пайызы интонация және 60 пайызы ым-ишара арқылы беріледі. Эмпатиямен тыңдау барысында сіз құлақпен тыңдайсыз, бірақ одан бөлек – әрі бұл өте маңызды – көкірек көзіңізбен, жүрегіңізбен тыңдайсыз. Тек мағынасын түсініп қоймай, оның астарындағы сезіміне де құлақ саласыз. Адамның мінез-құлқын «тыңдайсыз». Сіз сол жақ ми сыңарымен қоса, оң жақ ми сыңарын да пайдаланасыз. Сезесіз, сезінесіз, ішкі түйсікпен болжайсыз.

Әрекет жасауға қажет шынайы, нақты мәліметпен қамтамасыз ететіндіктен, эмпатиямен тыңдаудың күші орасан. Өмірлік тәжірибеңізді, ой-пайымдарыңызды, мотивацияңыз бен түсінігіңізді біреуге танудың орнына, өзге адамның зердесі мен жүрегіндегі шындықты білуге ұмтыласыз. Сіз түсіну үшін тыңдайсыз. Адамның жүрек түкпірінен шығатын сөзімен терен байланысқа түсесіз.

Бұдан бөлек, эмпатиямен тыңдау – «эмоциялық банк шотын» толықтыратын амал. Әрине, эмпатиямен тыңдау қомақты салым болуы үшін өзге адам да оны солай қабылдауы керек. Шотқа салым салғыңыз келіп, бар амалын істеп бағуыңыз мүмкін. Бірақ өзге адам ол үшін маңызды дүниені сіз дұрыс түсінбегендіктен оң ниетіңізді бас пайдасын көздеу, айлакерлік немесе жай ғана кешіріммен қарау деп бағалап, соның салдарынан шоттағы салымыңыз зая кетуі мүмкін.

Жалпы алғанда, эмпатиямен тыңдау – «эмоциялық банк шотына» зор сақат жазатын қасиеті бар.

Сіз отырған бөлменің ішіндегі бар ауаны бірден сорып алса, осы кітапты оқуға ықыласыңыз болар ма еді? Сіз тіпті ол туралы ойламас едіңіз. Қазір керегі – бір жұтым ауа. Мұндай жағдайда тек аман қалуды ғана ойлайсыз.

Бірақ, ауа жеткілікті болғандықтан, бұл проблема сіз үшін өзекті емес. Адамды мотивациялауға қатысты шындықтың мәні де осында: өтелген қажеттілік адамды ынтыландырмайды. Тек қанағаттандырылмаған қажеттілік қана ынтыландырады. Адамның физикалық амандығынан кейінгі ең бас-ты қажеттілігі – психологиялық тіршілігінің қамы: түсінікті болуға ұмтылыс; өзгелердің құрметіне ие болу; қоғамнан лайықты орнын табу; қадір-қасиетіне қарай бағалану және мойындалу.

* Эмпатия – тілектестік, бірге уайымдау. – Ауд

Адамды эмпатиямен тыңдай отырып, сіз оған «психологиялық оттегі» бересіз. Оның өмірлік маңызы бар қажеттілігін қанағаттандырғаннан кейін барып, оған ықпал етуге немесе туындаған қиындықтардың оңтайлы шешімін іздеуге кірісесіз. «Психологиялық оттегі» адам өмірінің барлық саласындағы коммуникацияға, қарым-қатынасқа оң ықпал етеді.

Бірде мен осы тақырып бойынша Чикагода семинар өткіздім. Тыңдаушыларға сол күні кешке эмпатиямен тыңдауға машықтанып көру туралы ұсыныс жасадым. Келесі күні таңертең маған біреу келіп ішкі толқынысын әзер тежеп, былай деді:

— Кеше кеште не болғанын айтып беруге рұқсат етіңіз. Біраздан бері Чикагода бір жылжымайтын мүлікке қатысты келісім жасасу қамымен жүр едім. Кеше мен екінші тараптың өкілдерімен, олардың адвокатымен және тағы бір агентпен келіссөз жүргіздім. Маған мәміле жасалмай қалатындай көрінді. Осымен айналысып келе жатқаным жарты жылдан асты. Қолымдағының бәрін осы контрактіге тіккем. Бойымды үрей биледі. Қолымнан келгеннің бәрін істеп бақтым, саудагерлік шеберлігімді қолдандым. Соңғы жасаған амалым — «Бәлки, күте тұрармыз, ойланармыз?» деп ұсыныс жасау болды. Бірақ келіссөз созылып кеткені соншалық, серіктестерім менің пайдама аспайтын шешім қабылдаса да, істің нүктесін қоюға әзір еді.

Сөйтіп салым суға кетіп тұрғанда «Неге талпынып көрмеске? Бүгін осы семинардан естіп-білгенімді іс жүзінде қолданып, әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға тырысып көрсем, қайтеді? Бәрібір жоғалтатын ештеңем жоқ» деген ой басыма сап ете қалғаны... Содан мен бизнес-әріптестеріме: «Алдымен сіздің ойыңызды және сізді не мазалайтынын дұрыс түсіндім бе, соны анықтап алуға рұқсат етіңіз. Жағдайды дұрыс түсінгенім белгілі болса, ұсыныстарым сізге қаншалықты қызықты екенін талқылауға болады», — дедім.

Мен, расында, проблемаға оның көзқарасымен қарауға тырыстым. Оны толғандырған мәселелерді неғұрлым тереңірек ұғып, қажет нәтижелерді сипаттаған сайын серіктесім маған одан әрі ашылып, сырын айта бастады. Әңгімеміздің ортасына келгенде ол орнынан тұрып, телефонға таяп барды да, жұбайының нөмірін тере бастады. Сөйлесіп тұрған кезде телефон трубкасын қолымен қалқалап: «Сіз мені көндірдіңіз!» — деді. «Мені қайран қалдырдыңыз. Әлі де таңғалып отырмын», — деп мойындады тыңдаушым.

Қарап отырсақ, әлгі адам өзінің серіктесіне «психологиялық оттегі» беріп, «эмоциялық банк шотына» зор салым салыпты. Бірінен-бірі өткен ұқсас нұсқалардың біреуіне ғана тоқтай алмай дағдарған кезде адамдар арасындағы қарым-қатынас динамикасы мәміленің техникалық жақтарынан анағұрлым маңызды.

Әуелі түсінуге, содан кейін барып түсінікті болуға ұмтылу, әуелі диагноз қойып, содан соң ғана рецепт жазып беру — оңай шаруа емес. Одан гөрі өзіңіз қаншама жыл тағып келген «көзәйнекті» басқа адамға ұсына салу әлдеқайда жеңіл.

Бірақ ұзақмерзімді перспективада бұндай тәсіл нәтижеге де, ресурстар мен амалға да зардабын тигізеді. Өзара тәуелді жағдайларда өзіңізбен істес болып отырған адамдарды дұрыс түсінбесеңіз, керемет нәтижеге (Н) қол жеткізе алмайсыз. Әрі сізбен өзара қарым-қатынасқа түскен адамдар сіздің оларды шынымен түсініп отырғаныңызды сезбейінше, эмоциялық банк шотында сипатталғандай өзара тәуелді ресурстар мен амалға ие бола алмайсыз.

Эмпатиямен тыңдау — тәуекелді іс. Өзге адамды жан-тәңімен беріле тыңдау үшін ішкі сеніміңіз күшті болу керек. Өйткені сіз ықпал етуге ашыласыз. Ұрымтал тұсыңызды ашып көрсетесіз. Ықпал ету үшін ықпалдың ыңғайына жығылу деген, бір жағынан, парадокс. Яғни сіз адамды кәдімгідей ынта-зейініннен, жан-жүрегіңізбен тыңдауыңыз керек дегенді білдіреді.

Міне, сондықтан да бірінші, екінші және үшінші дағдының маңызды сипаты бар. Олар тұлғаның ешқандай өзгеріске ұшырамайтын ішкі өзегін — принциптерден тұратын, соған сүйене отырып, сыртқа сескенбей ашылатын діңгегін қалыптастырады.

ӘУЕЛІ – ДИАГНОЗ, СОДАН КЕЙІН – РЕЦЕПТ

Әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға; әуелі диагноз қойып, кейін рецепт жазуға талпыну — өте ауыр әрі қауіпті, бірақ өмірдің барлық саласы үшін жарамды ең дұрыс бұлжымас принцип. Бұл қағидат шын кәсіби тұлғаларды басқалардан ерекшелеп тұрады. Бұл қағидат көз дәрігеріне де, терапевтке де міндетті. Қойылған диагноздың дұрыстығына күмәнді болсаңыз, дәрігердің ұйғарымына сене алмайсыз.

Қызымыз Дженни екі айлығында аяқ астынан ауырып қалды. Күн сенбі еді. Сол күні қаламызда өте маңызды футбол матчы өткелі жатқан. Оның көптен күткен елеулі спорт шарасы екенін көшеде кезіккен әр тұрғынның мінез-құлқынан, көңіл-күйінен көрініп тұрды. Стадионға 60 мыңдай жанкүйер жиналды. Сандра екеуіміз де сонда барғымыз келіп еді. Бірақ Дженниді тастап кете алмадық. Оның жүрегі айнып, іші өткеніне мазаландық.

Дәрігер де сол стадионда екен. Ол біздің отбасылық дәрігеріміз емес, бірақ дәл сол күні кезекші дәрігер ретінде қызметте болуы тиіс еді. Дженнидің жағдайы барған сайын нашарлағанын көріп, кәсіби дәрігерден көмек сұрайық деп ұйғардық. Сандра стадионға қоңырау шалып, дәрігерді телефонға шақыруды өтінді. Дәл осы сәтте ойынның шешуші сәті болып жатыр екен, телефонның ар жағынан дауыс баяу естілді:

— Иә. Тыңдап тұрмын.

— Дәрігер, бұл миссис Кови ғой, қызымыз Дженнидің жағдайына алаңдап тұрмыз.

— Не болды? — деп сұрады дәрігер.

Сандра оған аурудың бар белгісін сипаттап берді.

— Түсінікті! Мен телефон бойынша дәрі тағайындайын. Дәріні қай дәріханадан сатып аласыздар? — деді ол.

– Білмеймін. Джо жақсы орналасып алды емес пе? *(Мен оның жолы болмады деп санамаймын. Мектеп бітірмесе де, жерде қалған жоқ).*

– Тыңда, ұлым, бәлкім сен соншалықты тырыспаған шығарсың? *(Әке, уақытым босқа өтіп жатыр! Сөзіме жай ғана құлақ ассаң, мен саған өте маңызды нәрсе айтар едім! Сенімен сөйлесуім керек!)*

– Мектеп бітіруіме бір-ақ жыл қалды! Әрине, мен тырыстым! Бірақ бәрі бекер.

– Бірақ, балам, бұл өте жақсы мектеп! Мұғалімдеріне сенші! *(Міне, көрдің бе! Мұғалімдерге сенім арту туралы айтып кеттік! Ал мен көкейімдегі мәселені бөліскім келіп еді).*

– Өзге балалар да мен сияқты ойлайды! *(Менің ойым да сенімге ие болуға лайық. Мен ақымақ емеспін ғой).*

– Есің дұрыс па өзі, анаң екеуміз сен ел қатарлы білім алсын деп барымызды салғанымызды білесің бе? Қанша нәрсе істеліп, қанша жолды жүріп өткенде, мектепті тастап кете алмайсың! *(Ә! Қазір мен өзімді кінәлі санап, ақымақ болып шығамын. Мектеп керемет, анам мен әкем тамаша, тек мен ғана ақымақпын).*

– Әке, сендер мен үшін нені құрбан еткендерінді білем. Бірақ бұл соған татыды ма! *(Сен ештеңе түсінбейсің!)*

– Тыңдашы, мүмкін сен көбірек сабақ оқып, теледидардың алдында аз отырсаң... *(Мәселе онда емес, әке! Тіпті оған қатысы жоқ. Мен саған мұны ешқашан түсіндіре алмаспын! Ех, бекер қозғаппын мына әңгімені).*

– Қойшы, әке! Қысқасы... болды! Бұл туралы енді сөйлескім келмейді!

Өзгелерді тек айтқан сөздерінен түсінуге тырысқанда, оның үстіне, оған өз көзәйнегің арқылы қарағанда, өзімізді қалай шектейтінімізді көрдіңіз ме? Автобиографиялық сарындағы реакциямыздан өз басынан өткенді мысалға келтіре отырып, түсіндіруге тырысу адамды қаншалықты шектейтінін байқадыңыз ба?

Оны шынайы түсінгіңіз келмесе, мінез күшін көрсетіп, «эмоциялық банк шотыңызды» ұлғайтпайынша және эмпатиямен тыңдауға машықтанбайынша, сіз ешқашан өзге адамның жан дүниесін көре алмайсыз, әлемге оның көзімен қарай алмайсыз.

Жалпы «Эмпатиямен тыңдау» деп аталатын айсбергті игеру машығының дәрежесі жүйелі төрт кезеңмен сипатталады:

Бірінші және барынша тиімсіз кезең – мазмұнды қайталау. Бұл машыққа арнайы «белсенді» немесе рефлексиялы тыңдау туралы сабақтарда үйретеді. Бұл машық бұрыннан бар қарым-қатынастарға сүйенбесе және сіздің мінезіңізге қайшы келсе, онда оны қолдану арқылы әңгімелесушіңізді ренжітіп, оны тұйықталып қалуға мәжбүрлеуіңіз мүмкін. Дегенмен бұл машықты біз эмпатиямен тыңдаудың бірінші кезеңі деп атаймыз, себебі ол, тым құрығанда, сіздің тыңдау құштарлығыңызды ашады. Мазмұнды қайталау оңай. Адамның айтқан сөзін тыңдайсыз да, қарапайым ғана қайталайсыз. Ал миыңыз бұл кезде белсенді әрекетке қосылмауы мүмкін.

– Жарайды жетеді, әке, жалығып кеттім! Мектептің кімге керектігі бар?!
– Жалықтым дейсің бе? Мектеп ешкімге керек емес деп есептейсің бе?

Сіз тек айтылғанды өңін өзгертіп қайталадыңыз. Сіз баға бермедіңіз, қазба-ламадыңыз, ақыл айтқан жоқсыз, интерпретация жасаған жоқсыз. Сіз бар болғаны ұлыңыздың сөзін естігеніңізді білдірдіңіз. Бірақ түсіну үшін бұл жеткіліксіз.

Екінші кезең – мазмұнды өз сөзіңмен айтып беру. Бұл машық шамалы болса да тиімдірек, бірақ вербалды коммуникациямен байланысты болғандықтан, ол да шектеулі.

– Жарайды жетеді, әке, жалығып кеттім! Мектептің кімге керектігі бар?!
– Сен енді мектепке барғың келмейді.

Бұл жолы сіз ұлыңыз айтқан сөздің мазмұнын өз сөзіңізбен жеткіздіңіз. Миыңыздың сол жақ сыңарын іске қосып, не айталғаны жөнінде ойланасыз.

Үшінші кезеңде миыңыздың оң жақ сыңары іске қосылады. Сіз сезіміңізді білдіресіз.

– Жарайды жетеді, әке, жалығып кеттім! Мектептің кімге керектігі бар?!
– Әбден көңілің қалған екен-ау.

Енді сіз балаңыздың не айтқанына емес, оның не сезініп тұрғанына көңіл бөлесіз.

Төртінші кезең үшінші және екінші кезеңді біріктіреді.

Сіз мазмұнды өз сөзіңізбен жеткізесіз, әрі оны сезіне аласыз.

– Жарайды жетеді, әке, жалығып кеттім! Мектептің кімге керектігі бар?!
– Мектептен әбден көңілің қалған екен ау!

Көңілі қалу, түңілу – сезім; мектеп – мазмұн. Сіз ұлыңыздың өзіңізге жүгінуін түсіну үшін екі ми сыңарын да іске қостыңыз.

Эмпатиямен тыңдаудың төртінші кезеңін пайдаланғанда, адам сенгісіз жағдай болады. Өйткені сіз шынайы түсінуге талпыну; мазмұнды өз сөзіңізбен қайталау; сезім білдіру арқылы сол адамға «психологиялық оттегі» бересіз. Бұдан бөлек, сіз оған өз ойлары мен сезімдерін айқындап алуға көмектесіз. Сіздің шынымен тыңдап, түсіну және көмектесу ниетіңізге сенімі артқан сайын, оның алай-түлей болған ішкі жан-дүниесі мен сізге айтқанының арасындағы бөгет бұзылады. Сөйтіп, екеуіңіздің жан-дүниесі арасын байланыстырады арна пайда болады. Енді оның не ойлап, не сезінетінінде, не айтатынында айырмашылық болмайды. Ол сізге сеніп, жан сыры мен ойларын бөлісе бастайды.

– Жарайды жетеді, әке, жалығып кеттім! Мектептің кімге керектігі бар?! *(Сенімен сөйлесуім керек, сенің назарыңды өзіме аудартуым керек).*

– Мектептен әбден көңілің қалған екен-ау! *(Дұрыс. Мен дәл осыны сеземін!).*

– Әрине! Бұл оқудан ешқандай пайда жоқ! Уақытты босқа кетіру!

– Мектептен саған еш пайда жоқ деп ойлайсың ба?! *(Ойлануға сәл мүмкіндік берші, шын мәнінде, айтпағым осы ма еді?!).*

– Қалай айтсам екен... жалпы... Мен ол жерден өміріме пайдасы тиер мардымды ештеңе алған жоқпын. Мысалы, Джо мектепті тастап кетті. Қазір ол автокөлік жөндеумен айналысады. Ақшаны күреп табады. Міне, нағыз іс!

– Сен Джо дұрыс таңдау жасады деп ойлайсың. *(Қалай айтсам екен...)*
 – Енді, азды-көпті... Қазір ол ақша тауып жатыр ғой! Рас, бір-екі жылдан кейін ол бармағын шайнауы мүмкін.
 – Сен Джо қате таңдау жасағанын сезеді деп ойлайсың ба?
 – Енді ше! Ол неден бас тартқанын ойлап көрші. Қазіргі заманда білімсіз алысқа шаппайсың.
 – Білім – маңызды нәрсе.
 – Әрине! Аттестат алмасаң, жақсы жұмысқа орналаса алмайсың, колледжге оқуға түспейсің. Сонда не істеу керек? Білім қажет.
 – Білім – сенің болашағыңның кепілі
 – Міне, міне! Білесің бе, мен келеңсіз жағдайға тап болдым. Тек, өтінем, ана-ма айтпашы, жарай ма?

– Сен бұл туралы анаң білмегенін қалайсың.
 – Мәселе онда емес... Жалпы, айта берсең де болады. Бәрібір біліп қояды. Жағдай былай: бүгін мен мәтін оқу бойынша сынақ тапсырғам. Сенесің бе әке, маған төртінші сынып оқушысының деңгейінде оқисың деді. Төртінші! Ал мен әне-міне мектеп бітіремін.

Шынайы түсіністік қалай бәрін түбегейлі өзгертіп жіберетінін көрдіңіз бе?! Проблема нақты неде екенін анықтап алмасаң, сенің бағалы, жанашырлықпен берген кеңестеріңнің құны көк тиын. Өмірімізді мысалға келтіру мен өз парадигмамыз аясында қалып, әлемге басқа адамның көзқарасы тұрғысынан қарау үшін көзәйнегімізді шешпесек, шындыққа ешқашан жете алмаймыз.

– Әке, мен емтиханнан құлайтын сияқтымын. Сынақтан өте алмай қалсам, маған да мектепті тастау керек шығар, қалай ойлайсың? Бірақ олай болғанын қаламаймын.

– Сен өзіңе сенімсіз болып тұрсың. Саған дұрыс шешім қабылдау керек.
 – Әке, қалай ойлайсың, не істесем екен?

Алдымен түсінуге талпынған әкенің өзара әрекеттестіктің транзакциялық түрінен біртіндеп трансформациялауға көшкеніне куә болдық. Үстірт, қазір-ақ ұмытылып кететін кезекті әңгімелесудің орнына әкесі өз ұлына ғана емес, сонымен қатар, ұлымен қарым-қатынасына да өзгеріс әкеліп, ықпал жасай алатын жағдайды туғызды. Өз тәжірибесін ысырып қойып, оның орнына баласын түсінуге талпыныс жасау арқылы ол эмоциялық банк шотына қомақты салым қосты. Сөйтіп, баласының қабат-қабат қақпасының құлпын ашып, өзін мазалаған ойды әкесіне жайып салуына жәрдемдесті.

Енді әкесі мен баласы үстелдің екі жағына отырып алып, бір-бірінен кінәрат іздемей, үстелдің бір жағына жайғасып, проблеманы бірге шешуге кіріседі.

Ұлы енді әкесінен оның өмірлік тәжірибесіне арқа сүйеп, өзі ақыл сұрайды. Бірақ кеңес беру құқығына ие болған күннің өзінде әкесі ұлының реакциясын жіті назарда ұстауы керек. Ұлының жауабы ақылға сыйымды болған кезде әкесі өзін қызықтырған сұрақтарын еркін қойып, кеңес бере алады. Бірақ реакцияның эмоциялық бояуы қалыңдаса, әкесі дереу эмпатиямен тыңдау дағдысына оралуға тиіс.

– Олай болса, менде сені қызықтыратын бір идея бар
 – Қандай?
 – Мәтін оқу қабілетінді бірге шыңдап көрсек қайтеді? Мүмкін, техникалық мектепте арнайы оқу бағдарламасы бар шығар?
 – Мен ол жайында сұрағанмын. Апта ішінде кешкісін екі рет және сенбі күні толық оқу керек екен! Бұл өте көп!
 Баласының сөзіндегі эмоциялық өзгерісті байқаған әкесі бірден эмпатиямен тыңдауға көшеді.

– Саған бұл тым жоғары баға сияқты көрінеді.
 Оған қоса, әке, мен алтыншы сынып оқушыларына жаттықтырушы болуға уәде бергем.

– Сен оларға берген уәденде тұрғың келеді.
 – Білесің бе, әкешім. Осы қосымша сабақ маған нақты көмектесетініне сенімді болсам, әлдеқашан бар уақытымды соған арнар едім. Онда алтыншы сынып оқушыларына басқа жаттықтырушы тауып берер едім.

– Сен көмекке зәрусің, бірақ бұл сабақтардың көмектесетініне күмәндісің.
 – Қалай ойлайсың, әке, көмегі бола ма?
 Ұлы тағы да ашылып, ойға қонымды сұрақ қоя бастады. Ол өз әкесінің өмірлік тәжірибесінен алынған кеңесті естігісі келді. Әкесінің бойында тағы да әсер ететін және өзгертетін мүмкіндік пайда болды.

Кейде өзгерту үшін сырттан келген кеңестің керегі де болмайтын жағдайлар кездеседі. Адамдарға бар сырын айтып, ашылу үшін нақты мүмкіндік берілген кезде, олар қарым-қатынас барысында өздері-ақ мәселелерінің түйінін шешіп, шешімін тауып жатады.

Басқа жағдайларда қиындықтарға жаңаша көзқарас пен өзгелердің қолдауы қажет. Бастысы – адамға шын жүректен жақсылық тілеп, оны эмпатиямен тыңдау керек, оған мәселені шешуге мүмкіндігін беру керек – жүрек масын әдеттегі қалыппен, асықпай шешуге мүмкіндігін қабығынан аршығандай, түкпіріне жасырған ең нәзік өзегін, сарымсақты қабығынан біртіндеп ажыратып оның жан дүниесінен сенімсіздіктің қалың қатпарынан біртіндеп ажыратып алу керек.

Адамдардың жаны ауырғанда және сіз оны түсінуге тырысып, шынайы жанашырлықпен тыңдағанда, таңғаларлық жағдай болады: олар өздігінен ашылып, сізге бар сырын бүкпесіз шертеді. Олар мұны іштей қалайды. Балалар, құрбыластарына қарағанда, көбінесе ата-анасына ашылғысы келеді. Ата-анасы оны шексіз жақсы көрсе, осы ашылудан кейін оны айыптамаға немесе күлкіге айналдырмаса, бала олармен сырын, шынайы сезімдерін бөліседі.

Екіжүзділік пен бүкпе ойсыз, адамды шынайы түсінуге талпынсаңыз, көп ұзамай өзге адамның тарапынан таза түсіністік толқыны еседі. Эмпатия үшін әрқашан сөйлеудің қажеті жоқ. Кейде сөздің пайдасынан зияны көп. Неге тек техникалық машыққа ғана жүгінуге болмайтынының себебі – осы. Түсі-нудің осы түрі кез келген тәсілдерден де жоғары. Оқшауланған техниканың зияны көп.

Мен эмпатиямен тыңдау машығына толық тоқталдым, себебі ол – кез келген дағдының маңызды бөлігі. Бұл қолымыздан келеді. Бірақ тағы да қайталайын: біз дұрыс ниетпен түсінуге талпынбасақ, онда қолданатын қандай да болмасын тәсіл немесе машық тиімді болмайды. Адамдар айла-шарғыға түскісі келмей, қарсыласып бағады. Өзіңізге жақын, қымбат жандармен қарым-қатынас жасағанда, ниетіңді ашық білдірудің пайдасы зор:

– Мен эмпатиямен тыңдай білу туралы кітап оқып жатыр едім. Бір сәт екеуіміздің қарым-қатынасымыз жайында ойладым. Мен сені ешқашан зейін қойып тыңдамаған екенмін. Мен мұны өзгерткім келеді. Әрине, қиын. Қиындықсыз ештеңе болмайды. Тырысып көремін. Маған екеуіміздің қарым-қатынасымыз өте қымбат. Мен оны жете түсінгім келеді. Маған көмектесесің деп үміттенемін.

Ниетіңізді осылай нықтау эмоциялық банк шотыңызға елеулі салым болмақ. Ал енді ниетіңіз шынайы болмаса, онда мұны істеуге талаптанудың да қажеті жоқ. Басқа адам сіздің оған деген ниетіңіздің адал емес екенін, сіз үшін оның проблемалары түкке тұрғысыз, ол сізге бар сырын ақтарғанын, ал сіз тіпті оны тыңдағыңыз да келмегенін түсінгенде, іштей қорланып, сіздің сөздеріңіз арқылы жалаңаштанған ашықтығы мен қорғансыздығы өзіңізге қарсы шығуы мүмкін. Машық – айсбергтің ұшар басы десек, оның мықты негізі мінез болуға тиіс.

Кейбір адамдардың ойынша, эмпатиямен тыңдау көп уақыт алады. Шындығында, жай тыңдаумен салыстырғанда, басында эмпатиямен тыңдау үшін қыруар уақыт кетуі мүмкін. Бірақ болашақта сіз осы арқылы біршама уақыт үнемдейсіз. Сіз нәтижелі ем-шара жасауға ниетті дәрігер болсаңыз, онда сіз үшін дұрыс диагноз қою маңызды: «Өте асығыспын! Диагноз қойып отыруға уақытым жоқ. Міне, мынаны ішіңіз!» демейсіз ғой.

Бірде бөлмеде бір нәрсе жазып отырғанмын. Біз ол кезде Гавайдағы Оаху аралының солтүстігінде тұратынбыз. Самал жел есті. Кішкене үй ішін желдетіп алмақ болып, кіреберістегі және бүйірдегі екі терезені аштым. Алдымдағы үлкен үстелдің үстінде қолжазба тарау-тарауымен жатқан. Кенет парақтарды жел көтеріп, жан-жаққа ұшыра бастады. Шарасыздықтан не істерімді білмей, бөлме ішінде шашылған парақтарды жанталаса жинап, оларды рет-ретімен қоя бастадым. Тек содан кейін ғана терезенің біреуін жапсам, сонша әуреленбей, он-ақ секундта мәселені шеше салуға болатыны есіме түсті.

Эмпатиямен тыңдау уақытты талап етеді, бірақ бұрыс түсіну салдарынан жағдайды түзетуге кететін, бәрін қайта жасау үшін жұмсалатын зор шығынмен салыстыруға келмейді. Әйтпесе сіз кезінде басқа адамға «психологиялық оттегі» бермегеніңіздің зардабын тартып, айтылмаған және шешілмеген мәселелердің ауыртпалығымен өмір сүруге тура келеді.

Кім де кім эмпатиямен тыңдаса, ол өзге адамның жан-дүниесінде не болып жатқанын тез ұққанын және бар жанымен түсінуге дайын екенін көрсете алғаны соншалық – сөйлеуші өзі-ақ асықпай рет-ретімен оған бар мәселесін айтып ағынан жарылады.

Адамдар түсінікті болғылары келеді. Бұл үшін қанша уақыт жұмсауға тура келсе де, оның қайтарымы мол, себебі сіздің бар әрекеттеріңіз оның қиындықтары мен жағдайын жан-тәніңізбен түсінуге және жоғары банк «эмоциялық банк шотына» бар күшіңізді салғандықтан, мұндағы нәтиже – әріптесіңіздің оны шынайы түсінгеніңізді сезінуі.

ТҮСІНУ ЖӘНЕ ҚАБЫЛДАУ

Өзге адамдарды зейін қойып тыңдауды үйренгенде, олардың қабылдауындағы айырмашылықтарды аңғарасыз. Сонымен қатар адамдар өзара тәуелді жағдайда бірлесе әрекет етуге тырысқанда, осы айырмашылықтың әсері қандай болатынын түсінеді.

Сіз жас әйелді көресіз, мен кексе әйелді көремін. Екеуімізді де дұрыс болуы мүмкін. Сіз әлемге жұбайыңызбен арадағы қарым-қатынасқа фокусталған көзәйнек арқылы қарайсыз; ал мен – экономикалық мүддені ойлап, ақшаға көз тіккен линза арқылы қараймын.

Сізді молшылық менталитеті алға жетелейді, ал мен жарымау менталитетіне сүйенемін. Сіз проблеманы шешуге оң жақ ми сынары тудырған интуитив және бейнелі парадигмаға сүйене отырып кірісесіз; ал менің тәсілім ойлаудың жүйелі, логикалық, вербалды қызметі тән сол жақ ми сынарымен өте тығыз байланысты болуы мүмкін.

Бір құбылысты сіз бен менің екібөлек қабылдауым мүлдем екі басқа болуы мүмкін. Бұл ретте біз екеуіміз де көп жыл бойы өз парадигмамыздың шегінде өмір сүреміз. Олар «объектив» деп санаймыз және «объектив емес» кез келген жанның рухани ерекшелігі мен ақыл-ой қабілетіне күмән келтіреміз.

Дегенмен осы айырмашылықтарға қарамастан, біз некеде, жұмыста және қоғамдық істерде бірлесе әрекет етуге, ресурстарды бірлесе басқаруға және нәтижеге қол жеткізуге тырысамыз. Бұған қалай қол жеткіземіз? Қалайша біз «Ұттым/Ұттым» күйінде проблеманы шешіп, шынайы қарым-қатынас жасау үшін өз дара қабылдауымыздың шегінен жоғарылай аламыз? Мұнын жауабы бесінші дағдыда жасырынған. Бұл – «Ұттым/Ұттым» процесінің бірінші қадамы. Өзге адамның парадигмасы сіздікінен өзгеше болса, онда алдымен оны түсінуге талпыныңыз.

Бір басшы маған өз тәжірибесінен осы дағдының өзіне тигізген пайдасы туралы бір оқиға айтып берді:

– Мен бір шағын компанияда жұмыс істедім. Ірі банк корпорациясымен келісімшарт жасау туралы келіссөз жүріп жатқан. Корпорация келіссөзге қатысу үшін Сан-Францискодан заңгерлер, Огайодан өзінің өкілі мен құрамында басқа екі ірі банктің президенттері бар сегіз адамнан тұратын делегация жіберіпті. Біздің компания келіссөзді «Ұттым/Ұттым немесе Байланыспаңыз» принципі бойынша жүргізуге шешім қабылдаған. Басшылық көбірек шығын шығарып, қызмет көрсету деңгейін жақсартпақшы болды. Бірақ алгі қаржы корпорациясы талаптар мен сауалдарды төпелетсін келіп...

Тараптар келіссөз үстелінің басына жайғасқанда, компаниямыздың президенті былай деді: «Келісімшарт мәтінін өз қалауыңызға қарай құрастырсаңыз жөн болар еді. Өйткені біз сіздер өз мүдделеріңіз бен қажеттіліктеріңізді дұрыс түсінгендеріңізге сенімді болғымыз келеді. Содан кейін біз осы қажеттіліктерді қанағаттандыру мүмкіндіктерін талқылаймыз. Тек содан соң баға туралы ақылдасамыз». Корпорация өкілдері таң-тамаша қалды. Оларды келісімшарт жасау мүмкіндігі өзіне берілгені қатты таңғалдырды. Бұл жұмысты орындауға үш-ақ күн қажет болды.

Олар өз келісімшарт нұсқасын ұсынғанда, компаниямыздың президенті былай деді: «Ал, енді біз сіздерге не керек екенін дұрыс түсінеміз бе екен, соны тексеріп алайық». Содан кейін ол келісімшарттың әр тармағын әріптестерінің сезімін «сипаттай» отырып, өз сөзімен мазмұндай бастады. Өзі де, әріптестеріміз де басымдықтарды дұрыс бағалап отырғанына әбден көзі жеткенше, бастығым келісімшартты талқылауды тоқтатпады. «Иә, дәл солай! Жоқ, біз бұл жерде сәл басқаша ойлап едік.....Иә, міне, енді дұрыс!».

Қарсы тараптың мүддесін мұқият саралаған соң, президент бізді алаңдатқан нәрсені түсіндіре бастады.... Ал олар сөзімізді бөлместен тыңдады! Өйткені тыңдауға дайын еді. Оларға дем жетпей қалатындай жағдай орын алмады. Жұмыстың бас кезіндегі тым ресми, сенімсіз, жағымсыз ахуал аяқ астынан өзгеріп, синергияға қолайлы жағдай туды. Келіссөз аяқталарда корпорация өкілдері: «Біз сіздермен жұмыс істегеміз келеді! Келісімшарт жасауға дайынбыз. Бағасын айтыңыз, қол қояйық» деді.

...СОДАН КЕЙІН ТҮСІНІКТІ БОЛУҒА ҰМТЫЛЫҢЫЗ

Әуелі түсінуге, содан кейін түсінікті болуға ұмтылыңыз. «Ұттым/Ұттым» күйінде келісімге қол жеткізу үшін бесінші дағдының екінші бөлігіндегі түсінікті болу жолы туралы білімнің маңызы осы дағдының бірінші бөлігінен кем емес.

Осыдан сәл бұрын толымдылықты өз мүдденді қорғаудағы батылдық пен өзге адамның көзқарасына көңіл бөлудің ортадағы теңгерімі ретінде айқындап едік. Қарапайым тілмен айтқанда, түсіну үшін өзге адамның көзқарасын зейін қойып тыңдау керек, ал түсінікті болу үшін батылдық керек. «Ұттым/Ұттым» күйіндегі ойлау үшін осы екі қасиеттің де даму деңгейі жоғары болуға тиіс. Демек, өзара тәуелді жағдаяттарда түсінікті болу өте маңызды.

Ежелгі гректер үш-ақ сөздің ретіне сыйғызған ұлы философиялық тұжырымдама мынау: этос, пафос және логос.* Менің ойымша, осы үш сөз «әуелі түсінуге ұмтыл» принципі мен өз көзқарасыңды ұғынықты жеткізе білудің мәнін ашып тұр.

Этос – сенімге ие болу, өзгелердің сіздің тұлға тұтастығыңызға әрі күзиретіңізге сенімі. Бұл – сіздің өзгелерді иландыру сеніміңіз, эмоциялық банк шотыңыз.

* Антикалық философияда «этос» – адамгершілік, «пафос» – жанның күйзелісі, «логос» – сөз, мән.

Пафос – эмпатиялық, эмоциялық қырыңыз. Бұл сіздің басқа адам арқылы берілетін эмоциялық толқындарға дайын екеніңізді білдіреді. Логос – логика, көзқарастарыңызды білдірудің ұтымды тұсы.

Бұл қасиеттердің бірізділігіне назар аударыңызшы: этос, пафос, логос – сіздің мінезіңіз, қарым-қатынасыңыз және содан кейін ғана өз ойыңызды жеткізетін логикаңыз. Парадигманың тағы бір елеулі өзгерісі, міне, осыдан көрінеді. Көп адам көзқарасын білдіру барысында тікелей логосқа, өзінің сол жақ ми сыңарының логикасына ауысады. Әдетте мұндай адамдар өзгелердің этосы мен пафосына құрметпен қарамай, өз пікір-пайымының дұрыстығына көзін жеткізуге тырысады.

Бір танысым бастығының тиімсіз басқару стиліне қатты көңілі толмайтын еді:

– Неге ол ешқандай шара қолданбайды? – деп дал болатын ол. – Мен оған бұл туралы айтқанмын. Ол бәрін жақсы түсінеді, бірақ ештеңе істемейді.

– Сіз неге өз көзқарасыңызды оған әлдеқайда тиімді түрде ұсынбайсыз? – деп сұрадым мен.

– Мен солай еттім де, – деді ол.

– Ал сен «тиімді» дегенді қалай түсінесің? – деп қоймадым мен. – Сатушының саудасы жүрмесе, кімді қайта оқып-үйренуге жібереді – сатып алушыны ма? Тек жұмыс істейтін нәрсені ғана тиімді деуге болады. Бұл – Н/РА қатынасы. Сіз өзіңіз ұмтылған өзгеріске қол жеткіздіңіз бе? Өзіңіз қалаған қарым-қатынасты орната алдыңыз ба? Өз көзқарасыңызды білдірудің соңы не болды?

– Айтып тұрмын ғой. Ол саусағының ұшын да қимылдатқан жоқ! Тіпті тыңдағысы да келмеді.

– Онда өз ойыңызды тиімді етіп жеткізіңіз! Оның ой-өрісін түсіну үшін онымен тығыз байланысқа түсіңіз. Өз көзқарасыңызды барынша қарапайым және айқын, ал оның ұстанымын тіпті оның өзінен де артық етіп көрсетуіңіз керек. Бұған біраз дайындық керек. Осыған дайынсыз ба?

– Бірақ неге мен олай істеуім керек? – деді танысым.

– Түсінуімше, сіз бастығыңыз басқару стилін толықтай өзгерткенін қалайсыз. Ал өзіңіз тіпті көзқарасыңызды білдіру тәсілін өзгерткіңіз келмейді.

– Жалпы, иә...

– Ендеше, сізге жай ғана жымып, бұл проблеманы бар күйінде қабылдауға тура келеді.

– Мен бұған көне алмаймын! – деді ол. – Бұл менің принциптеріме қайшы келеді!

– Олай болса, ой-пікіріңізді тиімді жеткізуді жетілдіре бастаңыз. Бұл сіздің ықпал ету шеңберіңіздің аясындағы қолыңыздан келетін іс.

Бұл адам ақыры ештеме істемеді. Оған бұл тым қымбатқа түсетін қиын амал көрінді.

Ал, басқа танысым – университет оқытушысы ол қиындықты еңсеруге дайын болып шықты. Бірде ол маған келіп:

– Стивен, мен өз зерттеулеріме қаражат бөлгізе алмай жүрмін, себебі олардың тақырыптары кафедраның негізгі мүдделерінің аясына кірмейді, – деді ол.

Қалыптасқан жағдайды өзара тыңғылықты талқылаған соң, мен оған этос, пафос және логосты пайдалана отырып, тиімді дәйектемелер дайындауға кенес бердім.

– Сіз шынайы қызықтаныңызды көріп тұрмын және зерттеулер үлкен пайда келтіретініне сенімдімін. Басшылықтың бұл мәселеге қатысты ұстанымын олардың өзінен де жақсырақ, айқын сипаттап беріңіз. Олардың мүддесін жақсы түсінетінінжізді көрсетіңіз. Содан соң өз өтінішіңізді барынша анық, қисынды түрде дәйектеңіз.

– Жақсы, талпынып көрейін! – деді әлгі адам.

– Қаласаңыз, бірге дайындалып көрелік, – деп ұсыныс жасадым мен.

Ол бірден келісе кетті. Екеуміз оның сөйлейтін сөзіне тыңғылықты дайындалдық. Біраз уақыттан соң оқытушы кафедра меңгерушісінің кабинетінде сөзін былай деп сабақтады:

– Ең алдымен алдарыңызда тұрған міндеттерді және менің қаржыландыру туралы өтінішіме байланысты күмәндарыңыздың себебін дұрыс түсінгеніме көз жеткізуге рұқсат етіңіз.

Ол айтайын дегенін асықпай, салмақты қалыппен және жүйелі түрде жеткізді.

Басшылықтың көзқарасын құрметтейтінін және оны терең түсінгенін анық білдірген сөзінің орта тұсына келгенде кафедра меңгерушісі бір профессорға бұрылып, екеуі бір-біріне сыбырласып бас шұлғыды. Содан соң танысыма бұрылып:

– Сізге ақша беріледі! – деді.

Ең бастысы, өз көзқарасыңызды тиісті контексте – өзге адамдардың мүддесі мен парадигмасын терең түсінетін сыңайда білдірсеңіз, өз идеяңызға олардың сенімін барынша арттырасыз. Сіз өз көзқарасыңызға шырмалып қалмайсыз, қыздырманың қызыл сөзін көбейтпейсіз. Сіз шынымен де бәрін терең түсініп тұрсыз. Тіпті қазір айтып отырғаныңыз алдыңғы түсінігіңізден ерекше болуы мүмкін, себебі сіз жаңа бір нәрсені білуге, терең түсінуге талпындыңыз. Сіз үйрендіңіз.

Бесінші дағды сіз ұсынатын идеялардың нақтылығы мен сенімділігін арттырады. Адамдар мұны байқайды. Олар айтып тұрған идеяңызға өзіңіз шексіз сенетініңізге, барлық мәлім фактілер мен пайымды есепке алғанда, оның барша үшін пайдалы екеніне сенеді.

БЕТПЕ-БЕТ

Бесінші дағдының тиімділігі сіздің ықпал ету шеңберіңіздің дәл ортасында орналасуымен байланысты. Бұл ретте өзара тәуелді жағдайларға тән көп фактор, атап айтқанда: проблемалар, келіспеушіліктер, мән-жай, өзге адамдардың мінез-құлқы сіздің қамқорлық шеңберіңізге жатады. Бар күш-жігеріңізді осы факторларға жұмсаңыз, нәтижесі мардымсыз болады.

Бірақ кез келген жағдайда әуелі түсінуге тырыса аласыз. Бұл сіздің өз еркіңізде. Осы жолмен жүріп, ықпал ету шеңберіңізге назар шоғырландырсаңыз, өзге адамдарды шындап түсінуге үйренесіз. Сіз нақты ақпаратты пайдалана отырып, мәселенің мән-жайын тезірек ұғынасыз, эмоциялық банк шотыңызды толтырып, жұмысыңызды тиімді ұйымдастыру үшін адамдарға қажет «психологиялық оттегін» бере аласыз.

Бұл – «іштен сыртқа» тәсілі. Оған сүйене отырып, сіз өзіңіздің ықпал ету шеңберіңізде қандай өзгерістер болып жатқанын байқайсыз. Ынта қойып тыңдағандықтан, ықпал етуге ашыласыз. Ал ықпалдастыққа ашық болу – өз кезегінде, өзге әсер етудің кілті. Сіздің ықпал ету шеңберіңіз кеңейе береді. Енді сіздің қамқорлығыңызда болған көптеген нәрсеге ықпал ету мүмкіндігіңіз пайда болады.

Ал, енді сізге не болатынын көрейік. Өзгелерді неғұрлым терең түсінген сайын, оларды бұрынғыдан артық бағалап, зор құрметпен қарай бастайсыз. Өзге адамның жан дүниесіне үңілу – қасиетті жерге қадам басқанмен тең.

Бесінші дағдыға сіз тіпті қазірден бастап машықтануыңызға болады. Келесі жолы біреумен байланыс орнатқанда өзіңізге тән барлық нәрсені ысырып қойып, өзге адамды риясыз түсінуге тырысыңыз. Тіпті адамдар сізге ашылығы немесе өз проблемаларын бөліскісі келмегеніне қарамастан, бәрібір эмпатия білдіріңіз. Сонда сіз олардың жанын, күйзелісін сезініп, оған қол ұшын бере аласыз. «Сізді бірдене мазалап тұрған сияқты». Тіпті сізге жауап бермесе де оқасы жоқ. Бастысы, түсінік пен құрметіңізді білдірдіңіз.

Қысым жасамансыз. Шыдамды болыңыз. Әдеп сақтаңыз. Сіз эмпатия көрсетпей тұрып, адамдар сізге өзі ашылады деп күтпеңіз. Сіз олардың мінезіне эмпатиямен қарай аласыз. Тіпті қажет болса, өзіңіздің автобиографиялық тәжірибеніңізді ысырып қойып, сезімталдық пен көрегендік таныта аласыз.

Ал жоғары деңгейде проактив болсаңыз, алдын алу әрекеттеріне жағдай жасай аласыз. «Алдымен түсінуге» талпыну үшін ұлыңыздың не қызыңыздың оқуында қиындықтар басталғанын, кезекті іскери келіссөз уақыты келгенін күтудің қажеті жоқ. Балаларыңызбен дәл қазір, онаша, бетпе-бет сөйлесуге уақыт табыңыз. Оларды мұқият тыңдаңыз және түсінуге тырысыңыз. Үйде және олардың мектептегі тіршілігінде болып жатқан жайттарға, тап болған қиындықтары мен проблемаларына олардың көзімен қарауға тырысыңыз. Өзіңіздің эмоциялық банк шотыңызды толтырыңыз. Оларға «психологиялық оттегін» беріңіз. Жұбайыңызбен бірге үйден тысқары жерде уақыт өткізуді әдетке айналдырыңыз. Бұл кешкі ас немесе екеуіңізге де қуаныш сезімін сыйлайтын өзге бір іс болуы мүмкін. Бір-біріңізді тыңдауға және түсінуге тырысыңыздар. Өмірге бір-біріңіздің көзіңізбен қарап көріңіз.

Сандрамен бірге күнделікті өткізетін уақытымды мен басқа ештеңеге айырып, біз мүмкіндігінше эмпатиямен тыңдауға машықтанамыз.

Жұбайым екеуміз қандай да бір ситуацияға қатысты ой-пікір алмасып, рөлдік ойындар арқылы күрделі тұлғааралық отбасылық проблемалардың шешімін оңай табамыз. Мысалы, мен өз отбасылық міндеттеріне салғырт қараса да,

ерекше артықшылықтар талап ететін ұлымның немесе қызымның ролінде, ал Сандра өзін-өзі ойнайды. Бір-бірімізбен тіл қатысу арқылы біз жағдайды барынша шындыққа жақындатуға тырысамыз. Бұл балаларымызға үйрететін модельдер мен принциптерге сай болуымызға көмектеседі. Әсіресе, біреуіміз шыдай алмай, абайсыз тізгіннен шығып кететін эмоциялық тұрғыдан шиеленіскен жағдайларды қайта ойлаудың пайдасы зор.

Әсілі, жақындарыңызды жақсырақ түсіну үшін жұмсайтын уақыттың сізге пайдасы зор. Нәтижесінде ашық сөйлесу мүмкіндігіне ие боласыз. Өзге отбасыларды қинайтын проблемалардың басым бөлігін сіздер ушықтырмай тұрып шешесіздер. Араластық ашық болатыны сонша, тіпті кейбір проблемаларды туындамай жатып алдын алуға болады. Ал сіздің эмоциялық банк шотыңызда қайткенде де туындайтын проблемаларды шешу үшін зор сенім қоры толыға түседі.

Мұндай тәсілдің бизнесте де пайдасы зор. Сіз қарамағыңыздағы жандармен көзбе-көз сөйлесу үшін уақыт бөле аласыз. Оларды тыңдап, түсінуге тырысыңыз. Қызметкерлермен, клиенттермен және өнім берушілермен мықты кері байланыс орнатыңыз. Адам факторына да қаржы немесе техникалық факторға қарағандай жеткілікті мән беріңіз. Өз бизнесіңізде оны барлық қырынан тиімді пайдалансаңыз, көп уақыт, күш пен қаражат үнемдейсіз. Тыңдай отырып, жаңа нәрсе үйренесіз. Әрі, сізге немесе сізбен бірге жұмыс істейтін адамдарға «психологиялық оттегін» бересіз. Сіз өз ісіне адал болу үлгісін көрсетесіз. Бұл қызметте «тоғыздан алтыға дейін» жүретін жай ғана міндеткерліктен ерекшеленеді.

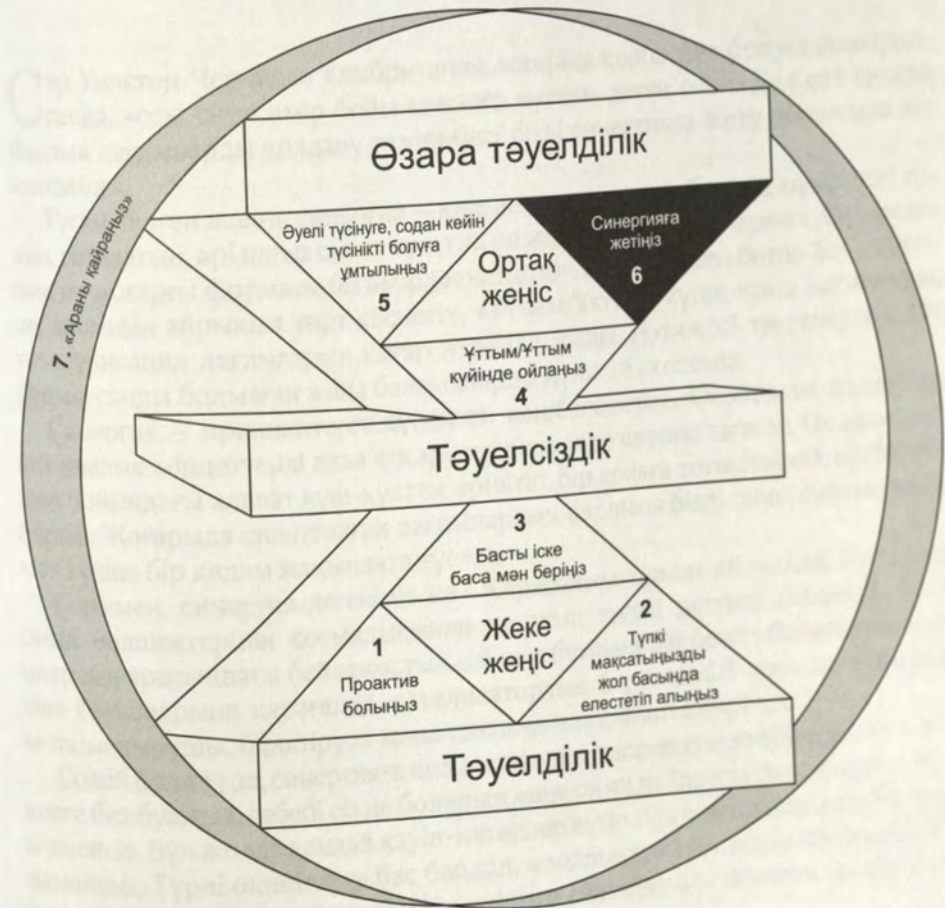
Алдымен түсінуге ұмтылыңыз. Мәселені көтерместен бұрын, бағалаудан немесе кеңес берместен, өз идеяларыңызды айтпастан бұрын түсінуге тырысыңыз. Бұл – өзара тиімді коммуникацияның мықты дағдысы. Бір-бірімізді шынайы, терең түсінгенде, жасампаз шешімдерге және үшінші балама нұсқаларға есік ашамыз. Арамыздағы айырмашылықтар біздің еркін араласып, іргелес дамуымызға кедергі келтірмейтін болады. Керісінше, олар синергияға жетелейтін баспалдаққа айналады.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР

1. Таныстарыңыздың арасынан қайсымен ортақ эмоциялық банк шотыңыз аса төмен деңгейде тұрғанын ойлаңыз. Ситуацияны өзге адамның көзқарасы тұрғысынан елестетіп көріңіз. Өз ойыңызды қағазға түсіріңіз. Осы адаммен келесі жолы кездескенде, оны түсіну үшін мұқият тыңдаңыз, содан соң естігеніңізді жазғаныңызбен салыстырыңыз. Болжамдарыңыз қаншалықты дәл болып шықты? Әріптесіңіздің көзқарасын қаншалықты дұрыс түсіндіңіз?
2. Жақындарыңыздың біреуіне эмпатия туралы айтыңыз. Оған өзге адамдарды жақсылап тыңдауды үйренгіңіз келетінін айтыңыз және бір аптадан соң жетістіктеріңізге баға беруін өтініңіз. Қолыңыздан келді ме? Бұл әріптесіңізге қалай әсер етті?
3. Келесі жолы сөйлесіп отырған адамдарды қадағалау мүмкіндігі болғанда, бір-екі минутқа құлағаңызды жауып, оларды көзбен «тыңдаңыз». Сөзбен жеткізе алмайтын қандай да бір эмоцияны байқадыңыз ба? Қандай?
4. Өзіңіздің автобиографиялық жауаптарды – анықтап сұрау, бағалу, кенес беру немесе түсіндіруді – орынсыз пайдаланып жатқаныңызды сезіп қалған тағы бір сәтте дереу қатеңізді мойындап, кешірім сұрап, жағдайды эмоциялық банк шотыңыздың пайдасына шешуге тырысыңыз («Кешіріңіз, мен сізді түсінгім келмегенін енді ғана аңғардым. Қанекей, тағы бір көрелік!»).
5. Эмпатияға сүйенетін идеяларыңызды былайша құрастырыңыз. Қарсы көзқарасты сол күйінде немесе қарсыласыңыздан да артық етіп білдіріңіз. Содан кейін ол өз көзқарас жүйесіне сүйене отырып, сіздің көзқарасыңызды түсінетіндей жағдай жасаңыз.

Алтыншы дағды

СИНЕРГИЯҒА ЖЕТІҢІЗ



ШЫҒАРМАШЫЛЫҚ БАЙЛАНЫС ПРИНЦИПТЕРІ

*Шешуші істерде – бірлік, маңызды істерде –
аралуандық, барлық істе – кеңпейілділік дейтін
қастерлі өсиеттер өмірлік ұстанымыма айналған.*

Президент Джордж Буштың
ұлықтау салтанатында сөйлеген сөзінен

Сэр Уинстон Черчилль Ұлыбритания әскеріне қолбасшы болуға шақырылғанда, «осы сәтті өмір бойы шырыға күттім» деген екен. Дәл сол сияқты барлық дағдыларды қолдану тәжірибесі бізді синергияға жету дағдысына дайындайды.

Түсіне білген жанға, синергия – қалған дағдылардың бәрінің мүмкіндігі толық ашылатын, әрі нағыз сынға түсетін, ең жоғары тәртіптегі әрекет. Синергияның ең жоғарғы формасы біз өмірдің нағыз қиын сәттерімен бетпе-бет келгенде, адамның айрықша төрт қасиетін, «Ұттым/Ұттым» күйін және эмпатиялық коммуникация дағдыларын қатар жұмылдырады. Нәтижесі таңғаларлық. Біз бұрын-соңды болмаған жаңа баламаларды дүниеге әкелеміз.

Синергия – принциптерге сүйенген көшбасшылық. Оның мәні сондай-ақ ата-аналық міндеттерді адал атқару принципінде көрініс тапқан. Ол адамдардың бойындағы алапат күш-қуатты өршітіп, бір арнаға тоғыстырып, еркіне жібереді. Жоғарыда сипатталған дағдылардың барлығы бізді синергияның ғаламат күйіне бір қадам жақындата түседі.

Сонымен, синергия дегеніміз не? Қарапайым тілмен айтқанда, бүтін мен оның бөлшектерінің қосындысынан да асып түседі дегенді білдіреді. Яғни олардың арасындағы байланыстың өзі осы бүтіннің бір бөлігі болып, оның үстіне басқаларына қарағанда, катализаторлық белсенділігі ерекше, айрықша ынталандырушы, біріктіруші және таңғажайып қалыпта көрінеді.

Солай бола тұра, синергияға қол жеткізудің жасампаз процесі арқылы тәуекелге бел буамыз, себебі сіз не боларын және оның қайда апарып тірерін нақты білмейсіз. Бұл жолда қандай қауіп-қатерлер күтіп тұрғанын алдын ала болжай алмайсыз. Түрлі оқиғаларға бас байлап, жаңалықтар мен жасампаздық рухына дайындықпен жолға шығу үшін өзіңізге сеніміңіз аса жоғары болуға тиіс.

БИЗНЕСТЕГІ СИНЕРГИЯ

Әріптестеріммен бірге бірлескен миссиямызды іске асырып жүргенде болған мәні терең синергиялы ынтымақтастық жағдайын ризашылықпен еске аламын. Компания қызметкерлерінің бәрі биік тауға шығып, тамаша табиғат аясында миссиямыздың алғашқы нұсқасын талқыладық.

Басында ресмилік пен сыпайылық сақтап, аса шүйіркелесіп кете қоймадық. Бірақ әртүрлі баламаларды, перспективалар мен мүмкіндіктерді талқылауға кіріскеніміз сол еді, адамдар ашыла берді. Өзін табиғи қалыпта ұстап, пайым бөлісе бастады. Миссиямызды бірлесе тұжырымдау толығымен еркін пікір алмасуға жетеледі. Адамдар шынайы эмпатиямен қатар, батылдық көрсетті. Соның арқасында біз өзара сыйластық пен түсіністіктен шығармашылық синергиялы қарым-қатынасқа ойыстық.

Мұны бәрі сезді. Өте керемет болды. Мәслихатымыз қалыпқа түскеннен кейін, о бастағы мақсатымызға – миссия туралы ойымызды бірлесе отырып, сөз түрінде тұжырымдауға қайта оралып, оның әр сөзіне әр қатысушыға нақты, шабыттандыратындай мағына беруге тырыстық.

Сонымен миссиямыздың қорытынды тұжырымы былай болды: *Біздің миссияның мәні – принциптерге негізделген жетекшілік идеясын түсіну және жүзеге асыру арқылы адамдар мен ұйымдардың лайық мақсаттарға жету үшін қабілет-қарымын арттыруға көмектесу.*

Біздің миссиямызды жасауға алып келген синергия процесі бұл мәтінді әрқайсысымыздың басымыз бен жүрегімізде мәңгілікке қалдырды. Ол біз неге ұмтылуымыз, неден аулақ болуымыз керек екенін айқындайтын бағдар ретінде қызмет етті.

Синергия қуаты көрініс тапқан екінші жағдай мен ірі сақтандыру компаниясының жоспарлауы бойынша жыл сайынғы конференциясына, пікірталасқа дем беруші ретінде сөз сөйлеуге шақырылғанда орын алды. Бірнеше ай бұрын мен ең үлкен басшылар қатысуға тиіс болған екікүндік конференцияның ұйымдастыру комитеті мүшелерімен кездескен едім. Сонда маған айтқандары: дәстүрлі әдіс бойынша фирманың дамуына қатысты, төрт-бес маңызды мәселе анкета немесе сұхбат арқылы анықталатын. Басшылық оған балама іздеп жатыр. Бұған дейінгі конференциялар, арагідік «Ұттым/Ұтылдым» моделі бойынша туындайтын кикілжіндер бұзбаса, әдетте ресмилеу, сыпайы пікір алмасу сипатында өтетін. Мұндай конференциялардың жай-жапсары белгілі, баяу, іш пыстырады; шығармашылық көңіл күй ауаны байқалмайды.

Ұйымдастыру комитетінің мүшелерімен синергияның маңызы туралы әңгімелесуден ұққаным, олар мүмкіндікті сезінеді. Аса құлық танытпаса да, үйреншікті тәртіпті өзгертуге келісім берді. Ұйымдастыру комитеті бірқатар топ-менеджерлерге күн тәртібіндегі басты проблемалардың әрқайсысы бойынша тезис дайындауды өтінді, содан кейін проблемалар және оларға қатысты түрлі көзқарастар туралы түсінік алу үшін конференцияның алдында барлығына сол тезистермен танысып шығуға тапсырма берді. Конференцияға қатысушылар

сөз сөйлеуге емес, негізінен, тыңдауға, шабуылдауға немесе қорғануға емес, көбіне бір нәрсе тудыруға және синергияға қол жеткізуге бағытталуға тиіс болды.

Конференцияның бірінші күнінің жартысын біз төртінші, бесінші және алтыншы дағдыны зерделеуге және іс жүзінде игеруге арнадық. Қалған уақыт шығармашылық синергияға берілді. Босаған жасампаздық қуаты өте зор болды. Адамдар зерігу орнына қуаныштан көзі жайнады. Өзара ықпалдастыққа ниет бұрған жандар бір жаңалықтан соң бір жаңалық ашуға шешімдердің жаңа нұсқаларын ұсынуға қызу кірісті. Конференцияның соңына таяу компанияның басты проблемасы жөнінде мүлде жаңа түсінік қалыптасып, нығайды. Тезистерде баяндалған ұсыныстар ескіріп қалды. Айырмашылықтар айқындалып, жойылды. Ортақ жаңа көзқарас қалыптаса бастады.

Шынайы синергияны бір рет басынан өткерген адам еш уақытта бұрынғыдай болмайды. Өйткені осынау көкжиекті кеңейтетін тамаша күйді қайтадан бастан өткізу мүмкіндігіне ие болады.

Кейде синергиялық ықпалдастықтың нақты кездерін қайталауға талаптанады. Әдетте іске аса бермейді. Алайда бұл шығармашылық жұмыстың негізгі мәнін ұстап қалуға болады. Ұлы шеберлерге еліктемеуге, тек олар іздеген дүниені іздеуге шақыратын шығыс философиясына сүйенсек, біз өзіміз өткендегі синергиялық жағдаяттарды қайта туындатуға емес, бұрынғыдан өзгеше, кейде анағұрлым биік мақсаттарды құруға тырысамыз.

СИНЕРГИЯ МЕН КОММУНИКАЦИЯ

Синергия шабыттандырады. Шығармашылық та шабыттандырады. Ашықтық пен еркін байланыс таңғаларлық нәтижелерге жол ашады. Елеулі табысқа жету мен ілгерілеу мүмкіндігі зор екені соншалық – ашықтықтан қорықпай, тәуекелге бел байлауға тұрады.

Екінші Дүниежүзілік соғыстан кейін Құрама Штаттар үкіметі Дэвид Лилиентальды Атом энергиясы жөніндегі комиссия басшылығына тағайындады. Лилиенталь өте ықпалды, әрқайсысы өз мектебін қалыптастырған, өз саласында беделді бір топ адамның басын біріктірді.

Осы әртүрлі тұлғалардан құралған топтың алдына ауыр міндет қойылып, олар, кіріскенше, құлшынып тұрды. Оның үстіне баспасөз де қысым көрсете бастады.

Алайда Лилиенталь бірнеше аптасын елеулі эмоциялық банк шотын құруға арнады. Ол адамдарға бір-бірімен танысуға, мүдделері мен үміттері, мақсаттары мен жоспарлары, олардың білімі мен жұмыс тәжірибесі, көзқарастары мен парадигмалары туралы көбірек білуге мүмкіндік берді. Лилиенталь адамдар арасында берік байланыстар орнататын өзара әрекеттестіктің пайда болуына дәнекер болды. Бұл үшін тіпті уақытты «босқа кетірді» деген солақай сынға да ұшырады.

Дегенмен Лилиенталь құрған топ мықты болды. Оның мүшелері әріптестерінің пікірін шама келгенше тыңдайтыны, синергиялық және шығармашылық

рухты сіңіргені көрініп тұрды. Комиссия мүшелерінің арасындағы өзара сыйластық жоғары болғаны сондай – қарама-қайшылық туа қалған жағдайда олар дауласудың орнына бірін-бірі түсінуге тырысатын. Тәртіп мынаған сайды: «Ақылы, білігі және іске берілуі шамалас адам келіспесе, көзқарасыңызда әзір мен түсінбейтін, бірақ түсінуім керек бірдеңе болғаны. Сіздің көзқарасыңыз бен құндылықтар жүйесі өте маңызды. Сондықтан маған оны ұғыну қажет». Сөйтіп, позициянды қорғауға аландамай-ақ өзара ынтымақтасу мүмкіндігі жасалды. Соның нәтижесінде жаңа, әдеттен тыс қарым-қатынас мәдениеті дүниеге келді.

Төменде келтірілген диаграмма сенімнің әртүрлі деңгейдегі қатынаспен тығыз байланысын көрсетеді.



Сенім төмен болғанда пайда болатын коммуникацияның ең төмен деңгейі қорғаныс позициясына көшумен және барлық ықтимал жағдаяттар һәм оқиғалар күтпеген бағытта өрбігінде шегінетін жолдарды бүге-шігесіне дейін тізумен ерекшеленеді.

Осындай қатынас тек «Ұттым/Ұтылдым» немесе «Ұтылдым/Ұттым» жағдаяттарын ғана тудырады; Ал бұл тиімсіз, өйткені мұнда Н/РА теңгерімі жоғы мызғымас қорғанысқа кетуге себеп тауып береді.

Орталық позиция – сыйластыққа құрылған коммуникация. Әдетте ересек адамдар өзара осы деңгейде әрекеттеседі. Олар бірін-бірі құрметтеп, қайшы келіп қалатын жағдаяттардан аулақ тұруға тырысады. Олар тым сыпайы, бірақ эмпатиясыз сөйлеседі. Олар бір-бірін ақылмен түсінуге қабілетті, бірақ әріпте-сінің ұстанымы негізінде жатқан парадигмалар мен пайымдауларға онша тереңдемейді әрі жаңа мүмкіндіктерге ашыла бермейді.

Сыйластық қарым-қатынас тәуелді де, тіпті өзара тәуелді жағдаяттарда жұмыс істегенімен шығармашылық әлеует ашылмай қалады. Өзара тәуелді жағдаяттарда ымыраға келу – әдеттегі құбылыс. Ымыраласу мына есептен көрінеді: $1+1=1\frac{1}{2}$. Бұл – екі жақтан да шегініс жасау деген сөз. Мұндай қатынаста шиеленіс, агрессия немесе басқа адамға қулық, амал-айла қолдану болмайды. Адалдық пен өзара сыйластық болғанымен, шығармашылық пен синергияға орын жоқ. Мұндай қарым-қатынасқа «Ұттым/Ұттым» рухындағы өзара әрекеттестіктің төменгі түрі тән.

Синергия $1+1$ қосындысы 8-ге, 16-ға немесе тіпті 1600-ға тең болуы мүмкін дегенді білдіреді. Жоғары сенімге құрылған синергиялы коммуникация деңгейінде басында ұсынылған шешімдерден анағұрлым артық шешімдер қабылданады. Әрі бұл екі тарапқа да мәлім. Бұған қоса, олар бірлескен шығармашылықтан шынайы ләззат алады. Толыққанды және өзара ризашылыққа бөлейтін шағын мәдени орта қалыптасады. Тіпті мұндай қатынас көпке созылмағанның өзінде Н/РА теңгерімі бар екені күмән тудырмайды.

Әрине, кейбір жағдайда синергияға жете алмай қалуы мүмкін, ал «Байланыспаңыз» жағдаяты тиімсіз болып шығады. Тіпті осындай жағдай туа қалғанның өзінде, синергияға жетуге шынайы талпыныс жасау анағұрлым тиімді ымырласуға алып келеді.

ҮШІНШІ БАЛАМАНЫ ІЗДЕУ

Біздің өзара тәуелді тиімділігімізге қарым-қатынас деңгейінің ықпалын дұрыс түсіну үшін мынадай сценарийді көз алдымызға келтірейік. Демалыс уақыты келгенде үй иесі табиғат аясында болып, балық аулау үшін отбасымен таудағы көлге барғанды қалады. Бұл ол үшін маңызды, өйткені осыған жыл бойы дайындалып, көл жағасындағы коттеджде алдын ала тапсырыс беріп, қайық жалдап қойған. Ұлдары да жолға шығатын сәтті шыдамсыздана күтіп жүрді.

Алайда әйелі демалысында 250 миль жерде тұратын науқас шешесіне барып келгісі келді. Қызы анасын жиі көруге мүмкіндігі жоқ, бұл жолғы сапар ол үшін өте маңызды еді. Жоспардағы мұндай сәйкессіздіктің үлкен шиеленіс тудыратыны анық.

– Біз келісіп едік қой! Балалар да күтіп жүр. Көлге баруымыз керек! – деді күйеуі.

– Анам қартайды, әлі қанша жүрерін кім біледі, сондықтан оны көргім келеді, – деп іле жауап қатты әйелі. – Біз үшін бұл – бірден-бір мүмкіндік, бұдан былай уақытым болмайды.

– Біз осы демалысты жыл бойы асыға күттік. Бір аптаны әжесінің үйінде өткізу балаларды қалай жалықтыратынын түсінемісің? Олар бәрінің мазасын алады. Анаң төсек тартып жатқан жоқ. Оның үстіне әпкең анаңнан бір миль ғана қашықта тұрады, қамқор бола алатын шығар.

– Ол анам ғой! Жанында болғым келеді!

– Сен оған күнде кешке телефон соға аласың. Ол кісіге Рождествода баратынымызды ұмытпа. Есінде ме?

– Рождествоға дейін әлі бес ай бар! Кім біледі, оған дейін тірі жүре ме, жоқ па? Қысқасы, мен оған керекпін, ол мені күтіп жүр.

– Оған қарап отырған адамдар бар. Айтқандай, сен бізге де керексің.

– Қайдағы бір балық аулау менің анамнан қымбат болғаны ма сонда!

– Ал сенің күйеуің мен балаларың саған анаңнан да қымбат болуға тиіс.

Осылай салғыласып отырып, ақыры бір мәмілеге келуі мүмкін. Бөлінуге де шешім қабылдар: әкесі балаларымен көлге балық аулауға барса, шешесі әжесіне аттанар. Бірақ екеуі де өзін кінәлі әрі бақытсыз сезінеді. Мұны балалар да сезіп, демалыстың мәні кетеді. Күйеуі әйеліне жол беруі мүмкін, бірақ көңілінде бір дық қалады. Сосын ол өзінің бейсана әлде саналы түрдегі қалпымен берекесі кеткен демалыс туралы болжамы дәл шыққанын көрсеткісі келеді.

Әйелі де күйеуіне жол бере алады. Алайда оны тек анасының денсаулығы толғандырады. Анасының халі нашарлап, кенет қайтыс боп кетсе, әйелі осы үшін күйеуін қалай кінәласа, күйеуі де өзін солай кінәлі сезінеді.

Түптің түбінде қандай мәмілеге келсе де, бұл оқиға қатыгездік, немкеттілік немесе қате таңдау мысалы ретінде олардың есінен кетпейді. Қит еткен даудамайдың себепкері болып, отбасылық қарым-қатынасқа сызат түсіруі мүмкін. Бір кездегі тату-тәтті, нәзіктігімен және шынайылығымен ерекшеленетін қаншама ерлі-зайыптылар осындай даудың кесірінен араздасып жатады.

Ері мен әйелі жағдаятты әртүрлі қабылдайды. Осы айырмашылық оларды әр жаққа қаратып, бір-бірінен алыстатады, қарым-қатынасына салқынын тигізеді. Немесе, керісінше, мұндай айырмашылық оларды бұрынғыдан бетер жақындатады. Екеуі өзара тиімді тәуелділік дағдыларын дамытса, келіспеушіліктеріне мүлде парадигма тұрғысынан қарап, арадағы қарым-қатынас анағұрлым жоғары деңгейде өрбиді.

Эмоциялық банк шотының толымдылығы арқасында ерлі-зайыптылар бір-біріне сеніммен қарап, бүкпесіз сыр бөліседі. Олар «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлайтындықтан, үшінші балама – әу бастағы өздері ұсынған шешімдердің бәрінен асып түсетін өзара тиімді шешім бар екеніне үмітпен қарайды. Эмпатиямен тыңдай білу әрі, алдымен, серігінді түсінуге ұмтылудың арқасында олар шешім қабылдарда ескеруі қажет құндылықтар мен мәселелерді жақсы бағдарлай алады.

Осынау элементтердің барлығын – елеулі эмоциялық банк шотын, «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлауды және алдымен сұхбаттасанды түсінуге ұмтылуды бір-біріне ұштастыру синергия үшін тамаша жағдай туғызады. Буддизмде мұны «ортаңғы жол» деп атайды. Ортаңғы деген бұл жерде үшбұрыштың үстіңгі нүктесі сияқты ымырадан анағұрлым жоғары тұр.

«Ортаңғы» немесе анағұрлым жоғары жолды іздей жүріп, ерлі-зайыптылар махаббаты мен арадағы қарым-қатынасы синергияның ажырамас бөлігі екеніне көз жеткізеді. Күйеуі әйелінің анасына барғысы келгеніне шынайы жана-шырлықпен қарайды. Өйткені қайын бикесіне түсіп отырған ауыртпашылықты

жеңілдеткісі келеді. Кәрі шешенің енді қанша өмір қалғаны белгісіз, сондықтан оның жанында болу балық аулаудан гөрі маңызды екенін күйеуі түсінеді. Ал әйелі күйеуінің отбасымен бірге демалуды қалайтынын, балаларға қуаныш сыйлағысы келетінін сезеді. Осы демалысқа қанша дайындалғанынан хабардар, оны есте қаларлықтай етіп ұйымдастырғысы келетінін түсінеді.

Сөйтіп, ерлі-зайыптылар тілегін біріктіреді. Сонымен қатар проблеманың екі жағында қалып қоймай, бір жағына ойысады. Екеуі де мәселені шешуге ұмтылғанда, отбасы мүшелерінің бәрінің қажеттілігін ескере отырып, соған сай келетін үшінші баламаны іздейді.

– Бәлкім, анаң басқа күні барармыз? – деп сұрайды күйеуі. – Мен демалыс күндері үй шаруасын мойныма алайын, аптаның басқа күндері біреуді көмекке шақырармын. Ал сен алаңдамай анаң барып келесің. Бұл сен үшін маңызды екенін білемін. Әйтпесе анаңның үйіне таяу жерден жерден балық аулауға, шақтыр тігіп жатуға лайық орын табылар. Әрине, ондағы табиғат сондай сұлу бола қоймас, бірақ табиғат аясына шығып бір сергіп қаларымыз анық. Балалардың да іші пыспас еді. Оның үстіне туған-туысқандармен бас қосып, көңіл көтерсек жақсы емес пе?

Олар синергияға жетті. Екеуіне де ұнамды шешім тапқанша әртүрлі нұсқаларын қарастыра береді. Бұл шешім алдыңғысынан анағұрлым артық. Жай ғана ымыраласудан гөрі осы жақсы. Бұл – Н-ды да, РА-ны қамтамасыз ететін синергиялық шешім. Транзакцияның орнына трансформацияны қолданды. Ерлі-зайыптылардың ойындағысы орындалып, қарым-қатынасы жақсарды.

ТЕРІС СИНЕРГИЯ

Үшінші баламаны іздеу – «немесе/немесе» деген қарама-қарсы қою менталитетінен бас тартудан туатын парадигманың ауытқуы. Бұл оңай шаруа емес. Бірақ берер пайдасы зор.

Әдетте адамдар өзара тәуелді жағдайда шешім қабылдауға тырысқанда, теріс энергия туады. Біреудің қатесін әшкерелеу, пәлекорлыққа, бәсекеге, тұлғаралық қақтығыстарға, тылды қорғауға, астыртын әрекеттерге, қулық пен айла-шарғыға қанша уақытымыз кетеді. Бұл дегеніңіз – бір аяқпен газды, екінші аяқпен тежегішті басып автомобиль жүргізумен парапар. Бірақ адамдардың көбі тежегіштен аяғын босатудың орнына газды табан тіреп тұрып алады. Күшейту үшін олар қысымға, сөзшендікке, логикаға табан тіреп тұрып алады.

Мәселенің мәні мынада: аса тәуелді адамдар өзара тәуелді өмірде табысқа жетуге талпынады. Олар не өзіне билік беретін қызмет жағдайына (онда «Ұттым/Ұтылдым» принципі бойынша әрекет етеді), не басқа адамдардың алдындағы зор беделіне (бұл жағдайда «Ұтылдым/Ұттым» принципі басылыққа дағы зор беделіне (бұл жағдайда «Ұтылдым/Ұттым» қағидатына бейіл екенін сөз жүзінде айтқанмен, олар тындауға құлықсыз, қашан да біреуден аяласын асырғысы келіп тұрады. Ал мұндайда синергияға орын жоқ. Өзіне сенімсіз жандар қоршаған ортасы олардың парадигмасына бейімделуі керек деп ойлайды.

Басқаларды өзіндей көріп, оларға ойлау стилін таңуға тырысады. Осылайша қарым-қатынастың басты құндылығы – басқа көзқараста екенін түсінбейді. Бірдейлік келісім емес; біркелкілік бірлік емес. Бірлік (немесе келісім) – бұл бірдейлік емес, бірінді-бірін толықтыру. Бірдейлік шығармашылыққа ынталандырмайды, керісінше, жалықтырады. Синергияның мәні – әралуандықты бағалау.

Мен тұлғааралық синергияның кілті – біздің ішімізде болатын синергия, тұлғаның ішкі синергиясы деген қорытындыға келдім. Тұлғаның ішкі синергиясының мәні алғашқы үш дағдының қағидаттарында көрініс тапқан; олар адамға бір ашылғаннан кейін, осалдығымды көрсетіп алдым-ау деп алаңдатпайтын ішкі қауіпсіздікті қамтамасыз етеді. Осы принциптерді игере отырып, біз жеткіліктілік менталитетін дамытып, «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлауға және бесінші дағдыдағыдай шынайы болуға үйренеміз.

Принциптерге сүйенудің көрінеу нәтижелерінің бірі – ішкі бірлігіміз бен тұтастығымыз. Аса айқын логикалық, вербалды ойлау жүйесімен ерекшеленетін, яғни сол жақ ми сыңары «басқаратын» адамдар мұндай ойлау жүйесі шығармашылық көзқарасты талап ететін проблемаларды шешуге қабілетсіз екеніне көзі жетеді. Содан соң бұған дейін ұйқыда жатқан оң жақ ми сыңары үшін жаңа сценарий құра бастайды. Бала кезден формалды оқу жүйесі сол жақ ми сыңарына шамадан тыс салмақ түсіруінен оң жақ ми сыңарының әлеуеті толық ашылмай немесе қатып-семіп қалған.

Адамның интуициялық сезіміне, шығармашылығы мен бейнелі ойлауына жауап беретін оң жақ ми сыңарын да, сондай-ақ аналитикалық, логикалық, вербалды сол жақ ми сыңарын да бірдей пайдалану мүмкіндігі болғанда ғана ми толық жұмыс істейді деп айта аламыз. Басқаша айтқанда, миымызда психикалық синергия жүреді. Тек логика емес, эмоция басқаратын өмір дейтін күрделі болмысқа осындай толық мидың көмегімен ғана бейімделе аламыз.

Бірде Флорида штатындағы Орlando қаласында орналасқан бір компанияға «Сол жақтан басқар, оң жақтан көш баста» атты семинар жүргіздім. Үзілісте сол компанияның президенті келіп:

– Стивен, сіздің айтқаныңыз өте қызық. Бірақ, шынымды айтсам, мен естігенімді ойша бизнеске емес, отбасылық қарым-қатынастарға қолдануға тырыстым. Өйткені соңғы кезде әйелім екеуіміздің аразымызда проблемалар пайда болды. Бір-бірімізбен қалай сөйлесетінімізді сырттан бақылау үшін бізбен бірге түскі ас ішуге қалай қарайсыз? – деді.

– Әрине, қарсы емеспін! – дедім мен.

Сонымен, үшеуіміз үстел басына жайғасып, амандық-саулық сұрасқаннан кейін, әлгі адам әйеліне қарап:

– Міне, қымбаттым, мен Стивенді қарым-қатынасымызды реттеуге көмегі тиіп қалар деген үмітпен бірге дәм татуға шақырдым. Сен менің қамқоршы, зейінді болғанымды қалайтыныңды білемін. Мен сонда нақты не істеуім керек? Айта аласың ба? – деді. Оның доминант сол жақ ми сыңары фактілерді, цифрларды, нақтылықты, бүтінді бөлшекке бөлуді талап етті.

– Осыған дейін талай айтқам – айтарлықтай ештеңе емес. Маған тек бізге бірдеңе жетіспейтіндей көрінеді де тұрады.

Әйелінің доминант оң жақ ми сыңары сезім мен түйсікке, бүтін мен бөлшек арасындағы байланысқа жүгінеді.

– «Бірдеңе жетіспейтіндей көрінеді де тұрады» деген не сөз? Нақты айтсаңшы, саған менен не керек? Мені бірдеңе түсініп, әрекет етсін десен, ойыңдағыны нақтылашы.

– Әйтеуір, менде осындай мазаң күй бар. Жалпы, сен үшін некеміздің аса маңызы жоқ сияқты көрінеді.

– Ал сонда оның маңызды екеніне сендіру үшін не істеуім керек? Басын ашып бірдеңе айтшы, мен соған сүйенейін.

– Сөзбен айтып жеткізе алмаймын.

Сол кезде президент көзін алартып:

– Ал, Стивен, сіз отбасында осындай ақымақтыққа шыдар ма едіңіз? – деп сұраулы жүзбен маған қарады.

– Мен де солай сезініп тұрғаным, – деді әйелі. – Күшті сезім.

– Қымбаттым, – деді күйеуі, – бұл – енді сенің проблемаң. Анаң да осылай әуреленіп жүреді. Шынтұайына келгенде, мен білетін әйелдердің бәрі осындай кесел ойға шалдыққан.

Сөйтті де, ол әйелін кәдімгідей тергей жөнелді.

– Тұратын үй көңіліңнен шыға ма?

– Мәселе онда емес! – деп жауап берді әйелі. – Тіптен оған тіреліп тұрған жоқ.

– Білемін! – деді күйеуі өзін-өзі әзер тежеп. – Ал енді өзің нақты ештеңе айта алмасаң, маған біржақты әрекет етуге тура келеді. Сонымен, үйіміз көңіліңнен шыға ма?

– Мүмкін.

– Қымбаттым, Стивен көмектесу үшін бірнеше минутқа ғана келді. Сол себепті анығын айт: иә, әлде жоқ.

– Иә.

– Жарайды! Мұның басын аштық. Сенде өзіне керектің бәрі бар ма?

– Иә.

– Тамаша! Сен өзіңе ұнайтын іспен айналысасың ба?

Осылай біраз уақытқа дейін жалғасты, менің келгенімнен өзір пайда болған жоқ. Сондықтан амалсыз сөзге араластым:

– Бір-біріңізбен ылғи осылай сөйлесесіздер ме?

– Иә, Стивен, күн сайын! – деді күйеуі.

– Жұбайлық өміріміздің проблемасы да – осы, – деп күрсінді әйелі. Оларға қарауым мұң екен, санамда мынадай ой сақ етті: алдымда отырған екі адамның миының жартысы ғана жұмыс істейді, солай бола тұра, олар бірге тұрып жатыр.

– Балаларың бар ма? – деп сұрадым мен.

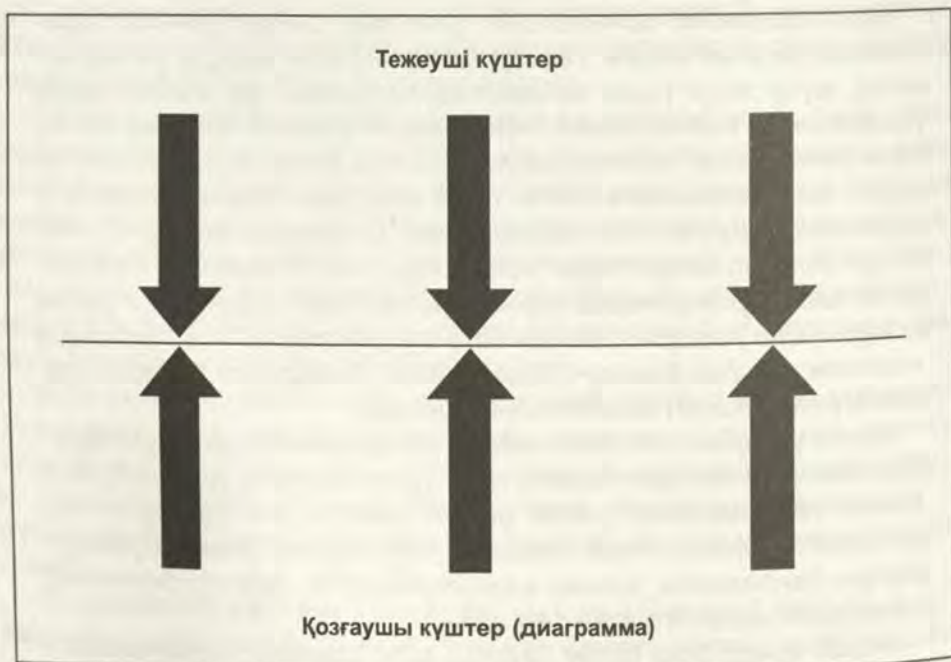
– Иә, екеу!

КҮШ ӨРІСІН ТАЛДАУ

Өзара тәуелді жағдаяттарда синергия әсіресе дамуға және өзгерістерге кедергі келтіретін теріс күштерге қарсы тұруда аса қуатты.

Социолог Курт Левин «Күш өрісін талдау» деп аталатын модель ойлап тапты. Ол бойынша кез келген іс-әрекеттің немесе болмыстың ағымдағы ахуалы дамуға септесетін қозғаушы күштердің және осы дамуға кедергі болатын тежеуші күштердің теңгерімі ретінде қарастырылады.

Қозғаушы күштер әдетте позитив, қисынды, саналы, экономикалық сипатта болады. Керісінше, тежеуші күштер негатив, эмоцияға толы, қисынсыз, андау-сыз болады, оларға әлеуметтік-психологиялық сипат тән. Бұл күштер толығымен шынайы, өзгерістермен айналысқанда ескеру қажет.



Елестетіңізші: отбасыңыздың «ахуалы» — оң немесе теріс өзара әрекеттестіктің, сезімдер мен алаңдау танытқанда білінетін қорғалу мен қорғансыздықтың, отбасы мүшелері арасындағы сыйластықтың бар-жоғын танытатын белгілі бір деңгейі бар.

Әлбетте, сіз өзара сыйлас, ашық, сенімді, позитив орта ахуалын өзгерткіңіз келеді. Деңгейді жоғары көтеруге қозғаушы күшіңіз түрткі болады. Алайда бір ғана қозғаушы күштердің өсуі жеткіліксіз. Мақсатыңызға отбасындағы тежеуші күштер: балалар арасындағы бәсекелестік, зайыбыңыз бен сіздің

отбасы бірлігі, қарым-қатынасы туралы түсінігіңіздің әркелкілігі, орныққан дәстүрлер, жұмыс немесе уақыт пен энергияны қажет ететін басқа да дүниелер қарсы тұрады.

Қозғаушы күштерді арттыру уақытша нәтижеге жеткізеді. Бірақ тежеуші күштер барда қозғаушы күштерді арттыру оңай емес. Бұл серіппеге ұқсайды: оны қаттырақ қысқан сайын, тежеп ұстау тұру қиын. Ақырында, серіппе кері серпіліп, бәрі орнына келеді.

Бәрі алғашқы қалпына келетін «маятник» эффектісі адамдар «қандай болса, сондай» және оларды «өзгерту өте қиын» деген әсер қалыптастырады. Бірақ синергияға ұмтылғанда, тежеуші күштерге тікелей ықпал ету үшін сіз төртінші дағдының мотивтерін, бесінші дағдының ептілігін және алтыншы дағдының өзара әрекеттестігін пайдаланасыз. Осы күштер туралы еркін, қауіптенбей айтуға болатын ахуал қалыптастырасыз. Сіз осы тежеуші күштерді қозғаушыға өзгерткенде, олардың қозғалуына, босануына ерік бересіз, сөйтіп, қайтадан зерделейсіз. Басқаша айтқанда, өзгелерді проблеманы бірге қарастыруға шақыра-лейсіз. Олар проблеманың астарына үңіліп, өзіндікіндей қабылдап, шешімін бірге іздеуге белсенді атсалысуға тиіс. Нәтижесінде жаңа, ортақ мақсаттар түзіледі, сөйтіп, ешкім күтпеген соны серпінмен дамиды. Осынау ілгері дамудың қуаны-шы адамдарды біріктіріп, бөлек мәдениет қалыптасады. Оған қатысы бар адам-дар тың ойды, жаңадан пайда болған шығармашылық мүмкіндіктерді, кеңістікті шабыттана қабылдап, бір-бірімен тонның ішкі бауындай жарасым табады.

Бір-бірімен араздасқан, өз позициясын қорғау үшін адвокат жалдап, адам-дар арасындағы келіссөзге талай рет қатысуға тура келді. Мұндайда іс насырға шабады, себебі мәселе заңның ресми қасаң тіліне жеткенде, тұлғааралық ком-муникация желісі үзіліп тынады. Бірақ бұл екі тараптың арасындағы сенімнің төмендігі соншалық — олар сотқа жүгінуден басқа амал таппады.

— Екі жақты да риза ететін «Ұттым/Ұттым» шешімін табуға талпынғыңыз келе ме? — деп сұраймын.

Әдетте мақұлдап жауап береді, алайда адамдардың көбі мұндай шешім та-быларына сенбейді.

— Екінші тарапты осыған келістірсем, бір-біріңізбен шынайы өзара әрекет-тестік процесін бастауға дайынсыз ба?

Тағы да «иә» деген жауап естимін.

Әр жағдайдың нәтижесі таңғаларлық болды. Бірнеше ай бойы заң жүзінде айтысу және психологиялық шабуылдарға себеп болған проблема небары бір-екі сағаттың ішінде шешілген кездер болды. Шешімдердің көбі әдетте сот шы-ғаратындай ымыраға негізделмейтін. Керісінше, бұған дейін қос тарап ұсынған шешімдерден әлдеқайда артық синергиялық сипатта болатын. Басында бірі-не-бірі сенуден қалғанына, енді басы бірігетініне үміті үзілгеніне қарамастан, мұндай жандардың көбі татуласып қана қоймай, арадағы достық ниеттегі қарым-қатынасы нығая түсетін.

Басшыларға арналған семинарымызға қатысушылардың бірі бір компа-ния өзінің ескі әріптесін жеткізу мерзімін сақтамадың деп айыптап, сотқа

Сіз өзге адамдардың парадигмаларын және синергиялық процестің өзін бақылай алмайсыз. Бірақ синергияның басты факторлары сіздің ықпал ету шеңберіңіздің ішінде жатыр. Ішкі синергияңыз да осы шеңбердің ішінде. Болмысыңыздың сарапшылық және шығармашылық қырына құрметпен қарайсыз. Олардың арасындағы айырмашылықты бағалауға және шығармашылық процестің катализаторы ретінде пайдалануға қабілеттісіз. Тіпті дұшпанның ортасында жүріп те ішкі синергияңызды сақтай аласыз. Шабуылдың бәрін жеке басыңызға қабылдаудың қажеті жоқ. Теріс энергияны бойыңызға дарытпауға, өзгелердегі жақсылықты көруге, осы жақсылық арқылы көзқарасыңызды түзетуге және дүниетанымыңызды кеңейтуге қабілеттісіз. Өзара тәуелді жағдаяттарда ашылу, идеяларыңыз бен сезіміңізді бүкпесіз ашық айту, басқа адамдардың да ашылуға құлшынысын оятатын тәжірибеңізді бөлісу үшін батылдық таныта аласыз. Өзіңізді басқалардан ерекшелейтін дүниенің бағасын білесіз.

Біреу сізбен бір мәселеде келіспесе, онда сіз «Тамаша екен! Сіз мұны басқаша көріп тұрсыз!» дей аласыз. Біреудің көзқарасымен ылғи келісуге міндетті емессіз – оның да айтылу құқығы бар екенін мойындаудың өзі жетіп жатыр. Оны түсінуге тырыса аласыз.

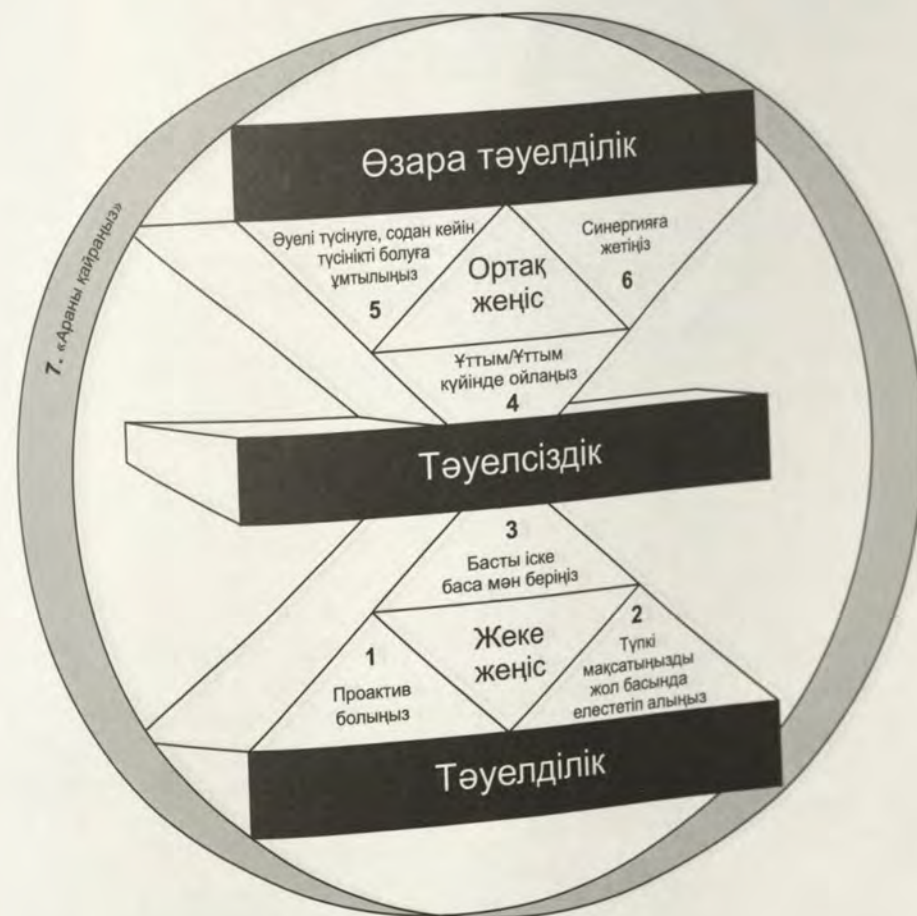
Шешімнің тек екі нұсқасын – сіздікін және «дұрыс еместі» ғана көріп тұрсаңыз, үшінші баламаны іздеуге болады. Үшінші балама бар, ал «Ұттым/Ұттым» философиясына сәйкес әрекет етсеңіз және, шын мәнінде, түсінуге ұмтылсаңыз, онда, шамасы, бәрі үшін ең оңтайлы шешім таба аласыз.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР

1. Әдетте сізге қарағанда, бәрін басқаша көретін жандар туралы ойлаңыз. Осы ерекшеліктерді үшінші балама шешімдерге апаратын баспалдақ ретінде пайдаланыңыз. Айталық, сол адамның жүзеге асып жатқан жоба немесе проблема туралы пікірін сұрауға болады.
2. Суқаныңыз сүймейтін, ашуыңызды келтіретін адамдардың тізімін жасаңыз. Ішкі сеніміңіз зор болса, әрі ерекшеліктерді бағалай алсаңыз, олардың көзқарасы синергияға алып келер ме еді?
3. Ынтымақтастыққа және синергияға жеткіңіз келетін бір жағдаятты анықтаңыз. Синергия қандай жағдайда пайда болады? Ол үшін сіз не істей аласыз?
4. Біреумен келіспей қалсаңыз, оның позициясының астарында жасырынған мүддесін түсінуге тырысыңыз. Оның мүдделерін ескеріп, проблеманы шешудің креатив, өзара тиімді жолын ұсыныңыз.

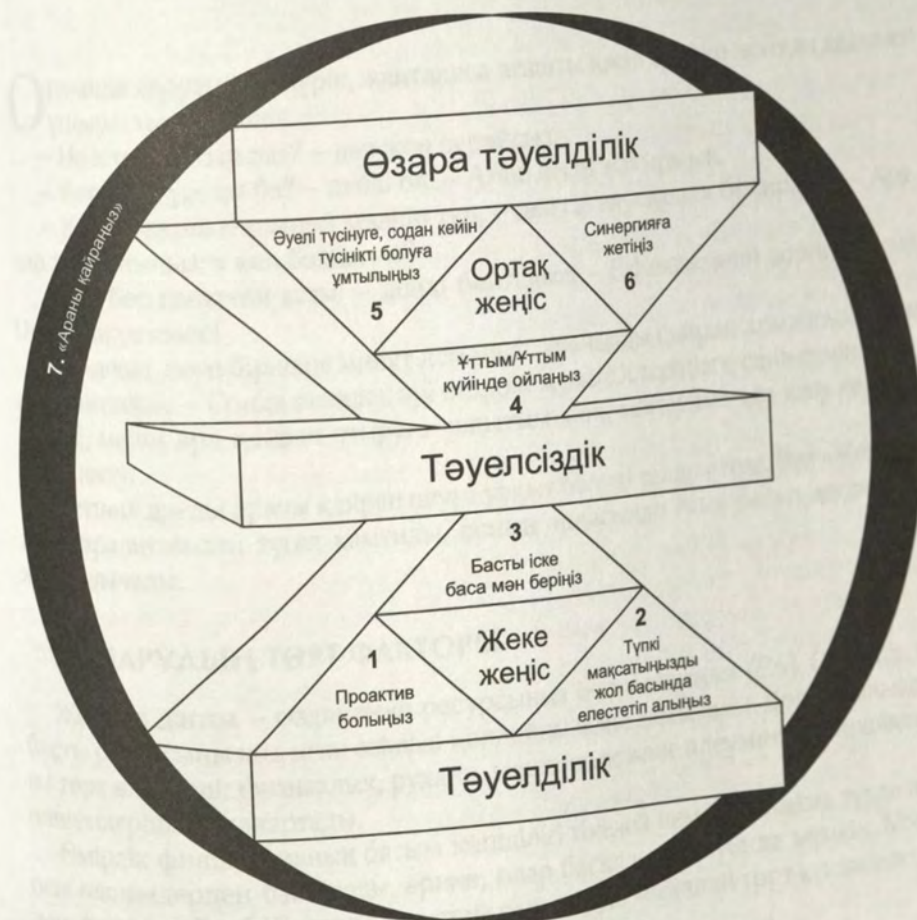
Төртінші бөлім

ЖАҢАРУ



Жетінші дағды

АРАНЫ ҚАЙРАҢЫЗ



ТЕҢГЕРІМДІ ЖАҢАРУ ПРИНЦИПТЕРІ

*Ұсақ нәрсенің кесірінен үлкен салдар туатынын
көрген сайын ойланамын... Меніңше, ұсақ нәрсе
деген болмайды.*

Брюс Бартон

Орманда серуендеп жүріп, жанталаса ағашты кесіп аралап жатқан адаммен ұшырастыңыз делік.

– Не істеп жатырсыз? – деп жөн сұрайсыз.

– Көрмей тұрсыз ба? – дейді ол. – Ағаш кесіп жатырмын.

– Қатты шаршағаныңыз көрініп тұр, – деп сіз аяушылық білдірдіңіз. – Аралап жатқаныңызға көп болды ма?

– Иә, бес сағаттан асты! – дейді бейтаныс. – Екі аяғымнан зорға тұрмын. Оңай шаруа емес!

– Ендеше, неге бірнеше минут демалып, араныңды қайрап алмайсыз? – деп ақыл айтасыз. – Сонда шапшаң әрі өндіріп жұмыс істеріңізге сенімдімін!

– Е, менің ара қайрап отыруға уақытым жоқ, маған тез-тез кесу керек, – дейді анау.

Жетінші дағды араны қайрап алуға уақыт бөлуді талап етеді. Бұл «Жеті дағды» парадигмасын түгел қамтиды, соның арқасында ғана басқа дағдыларға жол ашылады.

ЖАҢАРУДЫҢ ТӨРТ ФАКТОРЫ

Жетінші дағды – сіздің жеке ресурсыңыз бен амалыңыз (РА). Ол сіздің ең басты ресурсыңызды, яғни өзіңізді қолдайды және дамытады. Болмысыңыздағы төрт өлшемді: физикалық, рухани, менталдық және әлеуметтік-эмоциялық өлшемдеріңізді жаңартады.

Өмірлік философияның басым көпшілігі тікелей немесе жанама түрде нақ осы өлшемдерден басталады, әрине, олар басқаша аталуы да мүмкін. Мәселен, философ Герб Шеперд салауатты өмір сүруді мынадай төрт құндылықтың



теңгерімі ретінде қарастырады: перспективалар (рухани өлшемдер), автономиялар (менталдық), байланыс (әлеуметтік) және тонус (физикалық).

Танымал гуру Джордж Шихан адамның төрт рөлі бар екенін айтады, олар: жақсы жануар (физикалық өлшемі), жақсы маман (менталдық), жақсы дос (әлеуметтік) және әулиелік (рухани).

Мотивацияның кез келген қисынды теориясы мен оның ұйымдасуы төрт өлшемнен тұрады: экономика (физикалық өлшем), адамдар арасындағы қарым-қатынас (әлеуметтік), адамдық әлеуеттің дамуы мен іске асырылуы (менталдық) және іс-әрекеттің мақсаты, ұйымдасудың қосқан үлесі (рухани).

«Араны қайрау» принципі бізден барлық төрт өлшемді сақтауды талап етеді. Ол біздің саналы және теңгерімді тәсілдерді қолдана отырып, өзімізді үнемі және тұрақты түрде дамытуға тиіс екенімізді білдіреді.

Ол үшін проактив болу керек. «Араны қайрауға» уақыт бөлу 2-шаршыға жатады және ол бізден ынта білдіруімізді талап етеді. 1-шаршыдағы іс-әрекеттер қауырт болуына байланысты ынта білдіруді талап етпейді. 1-шаршының өзі бізді үнемі басып тұрады. Бірақ РА-ны дамыту үшін 1-шаршыдағы іс-әрекеттер пайдалы әдетке, яғни дағдыға айналғанға дейін, біз өз-өзімізге қысым жасауға тиіспіз. Біздің РА ықпал ету шеңберіміздің кіндігінде орналасқан, олардың дамуын бізден басқа ешкім қамтамасыз ете алмайды. Біз өз-өзіміз қамқор болуымыз керек.

Бұл – өмірімізге қосқан ең тиімді және үлкен үлесіміз. Бұл – өзімізде бар жалғыз құралға күйған инвестициямыз, өмірлік қиындықтарды жеңу жолындағы

жеке үлесіміз. Іс-әрекетіміздің құралы өзіміз болғандықтан, «араны қайрау» төрт өлшеммен үнемі жүргізу қажеттігін мойындауымыз керек, сонда ғана тиімділікке қол жеткіземіз.

Физикалық өлшем

Физикалық өлшем денсаулығымызға тиімді қамқорлық жасауды қарастырады: бұған дұрыс тамақтану, жеткілікті дәрежеде демалу, үнемі жаттығу жасау жатады.

Дене жаттығулары 2-шаршыдағы талаптар санатында, олар жоғары тәртіптің іс-әрекеттері, алайда міндетті болмағандықтан, көбіміз оны орындамаймыз. Оларды орындамағандықтан, біз ерте ме, кеш пе, әйтеуір 1-шаршыға түсіп, денсаулық проблемасымен және күйзеліске қарсы күресуге мәжбүр боламыз. Дене жаттығуынан бас тартудың салдары осындай болады.

Біз дене жаттығуын жасауға уақыт жоқ деп ойлаймыз. Бұл – зиянды парадигма! Тек оған уақыт бөлмейміз. Бұл жерде әңгіме – бар-жоғы үштен алты сағатқа дейінгі бір аптадағы уақыт, яғни күніне небары отыз минут бөлуде болып тұр. Пайдалы іске жұмсалып, аптадағы қалған 162–165 сағатқа әсер ететін осы уақытты шектен тыс жоғалту деп атауға бола ма? Сонымен қатар бұл үшін сізге арнайы құрал-жабдықтар да керек емес. Әрине, сіз мүмкіндігіңізді арттыру үшін, спорт залына немесе стадионға барып, гимнастикалық снарядтарда жаттығып немесе теннис ойнауыңызға болады. Бірақ «араны қайрау» үшін бұл міндетті емес.

Сіз дене жаттығуларының толыққанды бағдарламасын үйіңізде де орындай аласыз. Алайда мұндай бағдарлама дененің шыдамды, икемді және күшті болуына әсер етуі керек.

Шыдамдылық, аэробика жаттығуларымен шыңдалады, соның арқасында жүрек-қан тамырлары жүйесі жаттығып, жүректің бар денеге қан айдау қабілеті артады.

Әрине, жүректің өзі бұлшықет болғанымен, сіз оны тікелей дамыта алмайсыз. Оны жанама түрде басқа, атап айтқанда, аяқ бұлшықеті арқылы ғана дамытуға болады. Міне, сондықтан да тез жүру, жорға жүгіріс, велосипед тебу, суда жүзу және шаңғы тебу жүректі шынықтыруға өте пайдалы.

Жүрегіңіз минутына жүз рет соқса және оны жарты сағат сақтап тұра алсаңыз, денсаулығыңызды қанағаттанарлық деп санауыңызға болады.

Әрине, ең жоғарғы норманы 60 пайызға дейін төмендету арқылы жүрек бұлшықетінің соғу жиілігін арттыра алсаңыз – бұл өте жақсы. Ең жоғарғы норманы, әдетте, жасыңызды 220-дан шегеру арқылы анықтайсыз. Мәселен, жасыңыз 40-та болса, сіз минутына 108 рет $(220 - 40 = 180 \times 0.6 = 108)$ соғатын жүктемеге ұмтылуыңыз керек. «Жаттығу әсері», әдетте пульсіңіздің ең жоғары жиілігінен жүректің жиырылуы 72–87 пайызға дейін артқанда болады.

Икемділікке бұлшықетті созу арқылы қол жетеді. Көптеген маман аэробикамен айналысар алдында бұлшықетті қыздыру керек, жаттығудан кейін созу

арқылы суыту керек дейді. Жылдам қимылдар жасауға жаттықпас бұрын бұлшықетті босатып, қыздырады. Созу жаттығуларынан кейін сүт қышқылы тарайды, бұл бұлшықеттің ауыруы мен ширығуын азайтады.

Күш қарапайым гимнастикалық: тартылу, керілу, отырып-тұру және басқа да салмақ салар жаттығулар арқылы дамиды. Күшіңізді қай деңгейге дейін дамыту нақты жағдайыңызға байланысты. Дене еңбегімен айналысатын болсаңыз, күшті дамытатын жаттығулар кәсіби мүмкіндігіңізді арттыра түседі. Ал дене еңбегі емес, көбінесе отырып істейтін жұмыс істесеңіз және өмірлік табысыңыз дене күшін қажет етпесе, сізге аэробика және тартылу жаттығулары жеткілікті болмақ.

Бірде досым, дене күшін дамыту жөніндегі физиология ғылымының докторымен бірге гимнастика залына бардым. Ол дене шынықтыру жаттығуларымен айналысты, сосын штанганы көтергенде, өзіне көмек беруді өтінді және «мен айтқанда ғана көмектес» деп қатты ескертті.

Қалай айналысатынын қарап, кез келген уақытта штанганы демеуге дайын тұрдым. Ол штанганы жоғары-төмен, жоғары-төмен көтеріп жатты. Оған барған сайын штанганы көтеру қиындап бара жатқанын көріп тұрдым. Бірақ ол жаттығуды жалғастыра берді. Тағы бір рет қатты күшеніп көтере бергенде, бұл жолы шамасы жетпес деп ойлады. Бірақ ол көтерді. Содан соң штанганы ақырын түсірді де, қайта көтере бастады. Жоғары-төмен, жоғары-төмен.

Бетіндегі бұлшықет қатты тартылып, күре тамыры білеуленіп кеткенін көріп тұрмын. «Қой, қолынан штанга түсіп кетіп, кеуде сүйегін сындырып алар. Штанганы алайын. Мүмкін, ол өз-өзін бақылаудан айырылып қалған шығар?» деп әрі-сәрі күйде тұрмын. Жоқ, міне, штанганы баппен жерге түсірді... бірақ қайта іліп алып, тағы да жоғары-төмен көтере берді. Өз көзіме өзім сенбедім.

Әлден уақытта ғана штанганы алуымды сұрады. Мен шыдамай:

– Өзіңді сонша қинағаның не? – деп сұрадым.

– Стивен, есінде болсын, бұл жаттығудың ең пайдалы жері соңында. Мен бұлшықетімді өсіргім келеді. Бұлшықет жыртылып, жүйке ауыруды сезінгенде, еселеп қарым қайтару процесін бастау керек. 48 сағаттан кейін бұлшықет қатайды, – деді досым.

Мен оны түсіндім. Бұл принцип «эмоциялық бұлшықетке» де, мәселен, шыдамдылыққа қатысты ғой. Шектен тыс шыдамды болсаңыз, эмоциялық талшықтар жыртылады, ал табиғат оның өтемің қайтарып, келесі жолы сіздің шыдамдылығыңыз одан әрі артады.

Сөйтіп, досым бұлшықетін қатайтқысы келді. Әрі ол бұл істің әдісін білді. Біздің бәрімізге табысты болу үшін дәл осы күшті ғана арттыру міндет емес. «Аурусыз даму жоқ» формуласы тек кейбір жағдайларға ғана қолайлы, денені шынықтырудың тиімді бағдарламасын іске асырудың жалғыз құралы ол емес.

Физикалық өлшемді жаңартудың мәні «араны қайрауда», жұмыс істеу қабілетіңізді арттыруға ықпал ететін тұрақты дене шынықтыру жаттығуларын

жасауда, үйренуде және одан ләззат алуда жатыр. Өзімізге қажет физикалық жаттығулар бағдарламасын жасағанда, ақылға салуымыз керек. Бұрын ауыр дене жаттығуларын жасап көрмеген кейбір адам өзіне бірден ауыр жүктеме беруге тырысады. Бұл ауруға, жарақат алуға, тіпті жазылмайтын сырқатқа ұрындырады. Ең дұрысы, бәрін әсте-әсте бастаған абзал. Кез келген дене шынықтыру бағдарламасы осы саладағы зерттеу нәтижелеріне, дәрігер кеңесіне және сана-сезіміңізге сәйкес түзілуге тиіс.

Физикалық жаттығуға алғаш рет кіріскен болсаңыз, организм жаңа өзгерістерге қарсы шығып, тыныштық пен алаңсыздықты қалап, қарсылық білдіреді. Алғашында жүктемелер сізге жақпайды. Тіпті оларды жек көріп қалуыңыз да мүмкін. Бірақ белсенділігіңізді жоғалтпаңыз. Жаттығуды жалғастыра беріңіз. Тіпті таңертең жүгіруді жоспарлаған күні жаңбыр жауып кетсе де, мақсатыңыздан таймаңыз: «Тамаша! Жаңбыр жауып тұр. Денемді ғана емес, күш-жігерімді де шынықтыратын болдым!» деп ойлаңыз.

Мұндай жағдайда сіз тез әсер ететін «әлеуметтік аспиринмен» емес, өзіңізді ұзақ мерзімді тамаша нәтижеге жеткізетін 2-шаршыдағы іс-әрекетпен айналысасыз. Сенбесеңіз, дене шынықтырумен тұрақты шұғалданатын кез келген жаннан сұраңыз. Тамыр соғысы тыныштанған уақытта ақырын-ақырын төмендей бастайды, ал жүрек пен тыныс алу жүйесі тиімді жұмыс істеуді арттырады. Дененің ауыр жүктемелерге қарсы тұру қабілетін арттыру арқылы күнделікті жұмыстарды атқару жайлы іс екеніне көзіңіз жете бастайды. Түстен кейін бой-ға қуат құйылып, бұрын «күшім бітті» дегізетін шаршау қайда кетіп қалғанын сезбей қаласыз, оларды дененің сергектігі алмастырады.

Жаттығу жасаудан алатын ең зор пайда – бірінші дағды туралы бөлімдері проактивтік бұлшықетін дамытуға әкеледі. Жаттығудың денсаулыққа тигізетін пайдасын сезіп, жалқаулықтан арылсаңыз бұл сіздің парадигмаңызға тікелей әсер етіп, өзіндік бағаңызды, өмірге деген сеніміңіз бен жеке адам ретіндегі тұтастығыңызды арттырады.

Рухани өлшем

Рухани өлшемді жаңғырту адамды көшбасшылыққа жеткізеді, яғни ол екінші дағдымен тікелей байланысты. Рухани өлшем – темірказық, өзек, құндылықтардан айнытпайтын беріктік. Бұл – өмірдің өз алдына дербес әрі айрықша маңызды саласы. Сізді мәңгілік өмір ақиқатымен жалғайтын, толғандыратын, шабыттандыратын бастау – руханияттың азығы. Әр адам рухани өлшемдерін жаңартумен өзінше айналысады.

Мен күнделікті «Библияны» оқу және Қасиетті жазудағы даналық ойлар арқылы жаңарамын. Өйткені бұл менің құндылықтар жүйеммен сай келеді. Оқу әрі медитация жасау арқылы жаңарғанымды, күштірек болғанымды, ақ жолға түскенімді және әрі қарай да құлшылық ете алатынымды сеземін.

Кейбір адамдар рухани азықты ұлы шығармаларды оқудан немесе музыка тыңдаудан алады. Базбіреулер оны табиғат аясында серуендеуден табады. Табиғат өзімен бірігіп кете алатын адамға қасиетін молынан төгеді. Үлкен

қаланың шуы мен қарбаласынан шығып, табиғаттың ырғағы мен үйлесіміне берілсеңіз, үйге жаңарып ораласыз және біршама уақыт бойы жайбарақат қалып табасыз. Тіпті қоршаған ортаның ығы-жығы шуы тыныштық пен рахат күйін тапқан ішкі тыныстағы жазираңызға ақырындап енгенше, сыртқы әсерге міз бақпайтын халге енесіз.

Артур Гордон «Иірім» деген шағын әңгімесінде (*Arthur Gordon. The Turn of the Tide*) жеке басының рухани жаңару оқиғасын тамаша суреттеген. Кенет айналаның бәрі жасампаздығы мен қызылды-жасыл көркемдігін жоғалтқандай сезінгенін жазады. Шабыт сарқылып, өзін жазуға қанша қинағанмен еш нәтиже шықпайды. Жағдай күннен-күнге ауырлай түскен.

Ақырында дәрігердің көмегіне жүгінуге бекінеді. Аурудың белгісін таппаған доктор пациенттен бір күн бойы өз нұсқауларын бұлжытпай орындауға келісімін сұрайды. Гордон құп алған соң, дәрігер оған келесі күні бала күніндегі ең бақытты естеліктері қалған жерге баруды ұсынады. Өзімен бірге тек тамақ алуға кеңес береді. Сөйлесуге, оқуға, жазуға яки радио тыңдауға тыйым салады. Содан соң төрт бүктелген қағаз беріп, ондағы кеңестердің бірін таңғы тоғызда, екіншісін түсте, үшіншісін сағат үште және төртіншісін кешкі алтыда оқуды тапсырады.

— Шын айтып тұрсыз ба? — деп таңырқайды Гордон.

— Менің ақша талап еткен төлемшотымды алғанда, әзілдемегеніме көзіңіз жетер! — дейді дәрігер.

Екінші күні Гордон теңіз жағасына барады. Алғашқы кеңесті оқиын деп қағаздың бүктеуін жазса, онда «Мұқият тыңдаңыз!» деп жазылған екен. Жазуды оқып, ол дәрігердің есі дұрыс екеніне шүбә келтіреді. Үш сағат бойы қалай тыңдауға болады! Бірақ дәрігерге берген уәдесін бұзбай, тыңдауға кіріседі. Алдымен құлағына теңіздің шуы мен құстардың әні сияқты қарапайым дыбыстар келеді. Біраз отырған соң, ол әуелде естімеген дыбыстарды ажырата бастайды. Тыңдап отырып, бала кезінде теңіз үйреткен — шыдамдылық, сыйластық пен тіршіліктің бір-бірімен байланысын сезіну жайында ойлай бастайды. Дыбыстарды тыңдаған сайын, тыныштықты сезінуі арта түскенін байқайды.

Түске қарай екінші парақты жазып «Кері қайтуға тырысыңыз!» деген сөзді оқиды. «Кері қайтқанда қайда барамын?» деп аңырып ойланып қалады жазушы. Мүмкін, балалық шаққа, бақытты күндерге шығар? Енді Гордон өткен уақытын, бақытты сәттерін ойлай бастайды. Сол шақтарды егжей-тегжейлі жадында жаңғыртуға тырысты. Осы сәтте ол жан-дүниесі жылынып, жарқын әсерге бөленгенін сезінді.

Сағат үште Гордон үшінші парақты ашады. Оған дәрігердің алдыңғы тапсырмаларын орындау қиындық туғызбаған. Бірақ мына жолғысы мүлде басқа екен. Мұнда «Мотивтеріңізді сараптаңыз» деп жазылыпты. Алғашында Гордон қорғанып бақты. Өмірінде ол табысқа, абыройға, қауіпсіз жағдайда болуға ұмтылғаны туралы ойлады және осы мотивтердің маңыздылығына көміл айғақтар да тапты. Бірақ кенет оған «осының бәрі дұрыс емес шығар, күйзеліске түсуіме осылар себеп болуы мүмкін» деген ой келеді.

Гордон мотивтерін тиянақты түрде талдап шығады. Өмірінің бақытты сәттерін еске түсіреді. Ақырында, жауабын табады.

«Мотив дұрыс болмаса, адам өмірінде ешнәрсе дұрыс болмайтынын анық ғажаптықпен сездім, — деп жазады Гордон. — «Сіз пошташы ма, шаштараз ба, сақтандыру агенті ме немесе үй шаруасындағы әйел ме — кім болсаңыз да бәрібір. Біреуге қызмет еткеніңіз де орындалады, ал сізді өз мүддеңіз ғана толғандыратын болса, ісіңіздің алға басуы қиын, осының өзі — жердің тартылыс күшіндей бұлжымас заңдылық».

Сағат кешкі алтыға жақындағанда, оған дәрігердің соңғы кеңесін орындау оңайдың оңайы секілді көрінген. «Өзінді алаңдататын ойдың бәрін құмға жауыңыз» деп жазылыпты. Гордон құмға шарт жүгініп отырып, қабыршақ сынығымен бірнеше сөз жазады да, кетіп қалады. Артына қарамады, өйткені қазір теңіз суы көтерілетін еді.

Рухани жаңару көл-көсір уақытты талап етеді. Бірақ бұл — 2-шаршының іс-әрекеті, оны елемей қоя салуға уақыт тығыз.

Ұлы реформатор Мартин Лютерден мынадай сөз қалған деседі: «Бүгін істейтін жұмысымның көптігі сонша — *ғибадатта бір сағат артық тұруыма әбден татиды*». Құдайға құлшылық ету ол үшін механикалық рәсім емес, бойдағы қуатты босататын және тасытып молайтатын қайнаркөз болды.

Бірде қандай жағдай болса да күйіп-піспей, сабырынан айырылмай отырған бір дзен-буддистен: «Осындай жағдайға қалай қол жеткіздіңіз?» — деп сұрапты. Сонда оның жауабы мынадай болған екен:

— Мен өзімнің медитация жасайтын орнымнан жылжымаймын. Ол танертең ерте медитация жасайды да, жан-жүрегімен сол таңғы сәттердің тыныштығын өзімен бірге алып жүреді екен.

Бұл жердегі идея: біз өмірдің мәні туралы ойлап, өмір сүруіміздің негізгі мақсаты не екенін естен шығармасак, осы ойлардан табатын ізгілік қолшатыр сияқты, басқа проблемалардан қорған болады. Осы процеске жиі оралсак, ол бізді жаңартады және жаңғыртып, жасартады.

Міне, сондықтан да мен жеке миссияны маңызды санаймын. Өзіміздегі орталықтың мәні мен мақсатын түсінетін болсак, ұмтылысымызды қолдау үшін, рухани жаңарудағы принциптерге жиі қайырыламыз. Күнделікті рухани жаңаруымызда сол күннің оқиғасын өзіміз айқындаған құндылықтармен үйлестіре көз алдымызға әкеліп, солармен бірге «өмір сүргендей» боламыз.

Атақты уағызшы Дэвид О. Маккей былай деген екен: «Өмірдің ең ұлы шайқастары жанның тым-тырыс құпия қатпарларында күн сайын жүріп жатады. Осы шайқаста жеңіп, ішкі тартыстарыңызды енсерсеңіз, онда сіз өзіңізді бейбіт сезім мен тыныштықта сезінесіз, жер бетінде не мақсатпен жүргеніңізді түсілінің жақсаруын қолдау және олардың табысына шын ниетпен қуану сияқты қоғамдық жеңістерге де қол жеткізесіз.

Менталдық өлшем

Менталдық даму мен ілім-ғылым жинау тәртібі көбіне-көп ресми біліммен қалыптасады. Бірақ мектепті немесе университетті бітіргеннен кейін, көбіміз ақыл-ойымызды дамытуды тоқтатамыз да, санамыздың біртіндеп сеюіне жол береміз. Кітап бетін ашуды қоямыз, кәсіби мүддемізге қажет дүние болмаса, ешқандай жаңалық білуге құштар болмаймыз, тіпті сараптаудан қаламыз, ойды дұрыс және толық жеткізуге жаттықтыратын жазба жұмыстарымен де айналыспаймыз. Оның орнына бос уақытымызда теледидарға телміреміз.

Кейбір зерттеулерге қарағанда, көп үйде теледидар аптасына 35–45 сағат бойы қосулы тұратын көрінеді. Бұл көп адамның апталық жұмыс уақытына тең, сондай-ақ адамдардың оқуға бөлетін уақытынан әлдеқайда көп. Телевизия бізге аса зор әлеуметтік ықпал жасайды. Өйткені біз экраннан көз алмай отырып, онда насихатталатын қаншама құндылықты бойға сіңіреміз. Бұл қатты ықпал ететінін сезбей де қаламыз.

Теледидарды ақылмен көру үшін өзін-өзі тиімді басқарушы үшінші дағдыны талап етеді. Себебі, сіздің мақсатыңыз бен құндылықтарыңызға сәйкес келетін ақпараттық, рухани және ойын-сауық хабарларды талғау мен тандау мүмкіндіктерін тудырады.

Отбасымызда апталық телехабарларды қарау уақытын шамамен жеті сағатқа дейін азайттық. Бұл күніне орта есеппен бір сағат деген сөз. Отбасымызда кеңес құрып, теледидардан көз алмайтын кейбір отбасылардағы келеңсіз жайттарды саралай келе, есірткіге тәуелді секілді телехикаялар мен хабарларды көреді деген шешімге келдік.

Әрине, мен көптеген жоғары сапалы ағартушы және ойын-сауық бағдарламасы үшін телевизияға разымын. Олар өмірімізді байытып, мақсаттарымыз бен міндеттеріміздің аясын кеңіту мүмкіндігіне ие. Сонымен бірге уақытын мен менталдық қуатың босқа кеткеніне өкіндіретін, тіпті келеңсіз әсер ететін көптеген телебағдарламалар да бар. Теледидар біздің денеміз сияқты жақсы қызметкер бола алады, бірақ жақсы қожайын бола алмайды. Біз өзімізді тиімді басқару және миссиямызды іске асыруға барлық ресурстарымызды ұтымды пайдалану үшін үшінші дағдыны қолдана білуіміз керек.

Ақылды тәрбиелеп, ой-өрісімізді кеңейту үшін тұрақты түрде оқуымыз керек, сонда ғана біз менталдық жаңаруға қол жеткіземіз. Кейде оқу аудиториясы мен арнаулы оқу бағдарламаларының тәртіпке салатын ықпалы да қажет болады. Бірақ көбіне бұған мұқтаждық жоқ. Проактив адамдар білімін өздігімен жетілдіруге қабілетті.

Сырттай қарағанда, өзіңе қажет бағдарламаны сараптауға машықтанудың маңызы зор. Адамның қажеттіліктерін құндылықтар және мақсаттармен, сондай-ақ басқа да парадигмалармен бірге қарастыра отырып, өзінің өмірлік бағдарламасын бағалауға қабілетті болуын гуманитарлық білімнің мәніне балаймын. Ал осы қатынаспен жалғаспайтын білім ақыл-ойды барынша

тарылтып және шектеп тастайтыны сондай – білімнің негізіндегі әрекет себебі түсініксіз болып қалады. Осындай сыни салыстыруға сүйенбейтін білім ақыл-ойды таяздап, түйыққа тірейтіні сондай – осы білімде жатқан мотивтер мен пікірлер ашылмай, белгісіз болып қалады. Міне, әдебиетті үлкен мәселелермен салыстыра оқудың және ұлы ойшылдармен сырттай пікір алмасудың маңызы осында.

Өз интеллектінді үнемі дамыту мен оған қосымша нәр беруде жақсы әдебиет оқуға әдеттенуден артық тәсіл жоқ. Бұл – 2-шаршының жоғары нәтижелі іс-әрекеттерінің бірі. Сіз өткен дәуірлер мен қазіргі заманның ойшылдарымен пікір алмасасыз. Сізге айына кем дегенде бір кітап, сосын екі аптада, сосын бір аптада бір кітап оқимын деп мақсат қоюға кеңес беремін. «Оқымайтын адамның оқи алмайтын адамнан еш артықшылығы жоқ».

Сапалы әдебиет мына серияларда көп: «Ұлы кітаптар» (*Great Books*) және «Гарвард классикасы» (*Harvard Classics*), өмірбаяндар, *National Geographic* журналы т.б. Олар адамның ой-өрісін кеңейтеді, сонымен қатар қазіргі сан алуан әдебиет біздің парадигмамызға әсер ете алады, әрі менталдық «арамызды» қайрайды. Әсіресе біз бесінші дағдыны пайдалана алсақ, кітапты оқумен шектелмей, оны түсінуге тырыссақ пайдасы зор. Ал автордың айтқанының мағынасын толық түсінудің орнына өмірбаянды қызықтап кетсек, онда оқудан пайдамызды шектеп, жеңіл пайым ғана аламыз.

Менталдық арамызды қайраудың тағы бір қуатты әдісі – хат жазу. Сондай-ақ ойларыңызды, идеяларыңыз бен өзіңіз үшін ашқан жаңалықтарды жазып отыратын күнделік. Ол ойыңызды ашық білдіруге, нақты және мазмұнды баяндауға машықтандырады. Болған оқиғаларды тізбектеу емес, терең ойлар, сезімдер мен идеялар жазылған жақсы хаттар сіздің айшықты ойлануыңызға және логикалық тұрғыдан талдай білуіңізге, сонымен бірге түсінікті болуыңызға жемісті ықпал етеді.

Екінші және үшінші дағдылармен байланысты менталдық жаңарудың тағы бір формасы – ұйымдасу мен жоспарлау. Ол түпкі мақсатты ойлай отырып бастау және көздеген мақсатымызға жету жолдарын ойша ұйымдастыру қабілетімізден көрінеді. Бұл дегеніңіз – нақты қадамдар деңгейіне жетпегенмен, білетімізден көрінеді. Бұл дегеніңіз – нақты қадамдар деңгейінде негізгі мақсатты көз алдына елестетуді, тым болмаса, принциптер деңгейінде негізгі мақсатты көз алдына елестетуді, негізгі мақсат пен оған апаратын барлық жолдарды әуел бастан көре білу қабілетін жаттықтыру.

Кез келген соғыстағы жеңіс рухы генералдың жорық шатырының ішінде туады делінеді. Араны алғашқы үш: физикалық, рухани және менталдық өлшеммен қайрауды «күнделікті жеке жеңіс» деп атар едім. Мен осы әрекетке күніне кем дегенде бір сағат бөлуге кеңес беремін. Бар-жоғы – бір-ақ сағат, бірақ қалған өміріңнің өн бойында осымен айналысу керек.

Осы сағатты «күнделікті жеңіс» үшін жұмсағаннан артық тәсіл жоқ. Бұл басқа адамдармен араласуыңызға және қабылдайтын әр шешіміңізге игілік ті ықпалын тигізеді. Ол тіпті сіздің өміріңіздің қалған сағаттарын да сапалы әрі тиімді етеді. Соның арқасында жақсы ұйықтап, жайлы тұратын боласыз.

Қорыта айтқанда, бұл денсаулығыңызды, рухани және менталдық күшіңізді арттырады, ал олар өміріңіздегі барлық қиындықтарды еңсеруге көмектеседі. Осыған байланысты Филлипс Брукстың* мына сөзі есіме түсіп тұр:

«Сізге бір рет болсын қатты қайғырып, азап шегуге тура келеді. Бірақ нақты күрес қазір жүріп жатыр. Нақ қазір сіздің қиындықты еңсере алатыныңыз немесе босбелбеулік танытатыныңыз, жеңілетініңіз немесе даңқты жеңімпаз болатыныңыз шешіліп жатыр. Мінез басқаша қалыптаспайды, көп күш жұмсағанда ғана жасалады».

Әлеуметтік-эмоциялық өлшем

Физикалық, рухани және менталдық өлшемдер жеке таным, көшбасшылық және басқару принциптеріне негізделген бірінші, екінші және үшінші дағдымен тығыз байланыста болса, әлеуметтік-эмоциялық өлшем тұлғааралық көшбасшылық, эмпатиялық қатынас және синергиялық ынтымақтастық принциптеріне негізделген төртінші, бесінші және алтыншы дағдыларға ден қояды.

Өмірімізге әлеуметтік және эмоциялық өлшемдердің тікелей қатысы бар, өйткені эмоциялық өміріміз ең әуелі басқа адамдармен араласу кезінде дами-ды және солай көрініс береді.

Әлеуметтік-эмоциялық өлшемдерді жаңарту үшін басқа өлшемдер секілді арнайы уақыт бөлу міндетті емес. Біз мұны күнделікті адамдармен араласу кезінде жүзеге асырамыз. Әрине, ол машықтануды қажет етеді. Бәлкім, соған өзімізді итермелеуге тура келеді. Өйткені көбіміз төртінші, бесінші және алтыншы дағдыға сай өзгелермен шүйіркелескенде табиғи көрінудің белгісі жеке жеңіс пен ортақ жеңістің деңгейіне көтеріле алмаған шығармыз.

Мәселен, менің өмірімде сіздің айрықша орныңыз бар делік. Тығыз араласатын яки араласуға тура келетін бастығым, қызметкерім, я болмаса әріптесім, досым, көршім, әйелім, балам немесе отбасымның басқа мүшесісіз. Мәселен, бізге қоян-қолтық араласу, бірге жұмыс істеу, ортақ мәселелерді талдау, бір проблемаларды шешу және ортақ мақсатқа жету керек болды делік. Алайда біз дүниені басқаша танимыз, әлемге әртүрлі көзәйнекпен қараймыз. Сіз жап-жас әйелді көріп тұрсыз, ал маған кемпір көрінеді. Сондайда мен төртінші дағдыны қолданып, былай деймін:

– Бір жағдайды екеуіміз екі түрлі бағалайтынымызды көріп тұрмын. Былай уағдаласайық: өзара қатынасымызды екеуімізді де қанағаттандыратын ортақ пікірге келгенше жалғастырайық. Сіз бұған қалай қарайсыз? Осыған келісесіз бе?

Адамдардың көбі бұған келіседі. Сонда мен бесінші дағдыға өтемін:

– Олай болса, алдымен сіз өз пікіріңізді айтыңыз!

* (Брукс Филлипс (1835–1893) – америкалық протестант шіркеуінің епископы, шешен және дін уағызшысы

Жауап беру мақсатында тыңдаудың орнына мен сіздің парадигмаңызды тереңнен және жан-жақты түсіну үшін эмпатиямен тыңдаймын. Ақырында, сіздің көзқарасыңызды өзіңіздей жақсы таныған соң, сөз кезегі келгенде, таныту және ұғындыру үшін өз көзқарасымды білдіремін. Екеуіміз де әрқайсымызды қанағаттандыратын шешімді табуға ұмтыла отырып, бір-бірімізді тереңнен ұғуға тырысып, ақыры алтыншы дағдыға өтеміз. Біз өзара қатынасымызда алдында ұсынған пікірімізге қарағанда, әрқайсымызды қанағаттандыратын үшінші баламаны іздеу жолында бірлесе жұмыс істедік.

Төртінші, бесінші және алтыншы дағдының табысқа жетуі, негізінен, интеллектіден емес, эмоциядан болады. Ол біздің жеке қауіпсіздігімізді сезіне алуымызға және өзімізге деген сенімділігімізге байланысты.

Біздің жеке қауіпсіздігімізді сезіне алуымыз ішкі көкей көзімізге байланысты болса, онда бізде жеке жеңіске жету дағдысын қолдана алатын күш иеміз бар деп біліңіз. Ал егер біз эмоциялық тұрғыдан қорғалмаған болсақ, онда тіпті интеллектіміз жоғары болса да, өмірлік маңызды мәселелерде көзқарасы мүлде бөтен адамдармен қатынас кезінде төртінші, бесінші және алтыншы дағдыны қолданғанда да, ол бізді аса зор қауіпті сезінуден құтқара алмайды. Жеке қауіпсіздікті сезіну не нәрсеге тәуелді? Ол біз туралы қоршаған ортаның не ойлайтынына немесе бізге қандай қатынас жасайтынына тәуелді емес. Бізге таңылған сценарийге де тәуелді емес. Ол біздің сыртқы немесе әлеуметтік жағдайымызға байланысты емес.

Жеке қауіпсіздікті сезіну іштен туады. Ол біздің санамыз бен жүрегімізге терең тамыр тартқан нақты парадигмалар мен сенімді принциптерден шығады. Ол өмірге деген қатынастың «іштен сыртқа» қағидатына негізделген қатынас. Ол өмірге деген қатынастың «іштен сыртқа» қағидатына негізделген қатынастан туындайды және ішкі әлемнің үйлесімімен қабысқан әрі біздің күн сайынғы мінез-құлқымыз бен дағдымыз негізгі өмірлік құндылықтарымызды көрсеткен кездегі әрекеттерімізбен сипатталады.

Мұндай өмірлік бірлікті адамның өз қадір-қасиетін сезінуінің ең басты қайнар көзі деп санаймын. Мен адамның өзін сыйлауы, ең бастысы адамның көңіл күйінен, өзіндік қалпынан болады дейтін табысқа жету жолдарына арналған танымал еңбектердің авторларымен келіспеймін. Оларға салсан, адам аздап қана тырмысып, өзін рухани тепе-теңдікке жеткізе алады екен. Сіздің өміріңіз нағыз шынайы принциптермен және құндылықтармен үйлесімде болған кезде ғана рухани тепе-теңдік пайда болады.

Өмірдегі өзара тиімді байланыс нәтижесінде пайда болатын ішкі қауіпсіздікті сезінуге болады. «Ұттым/Ұттым» шешімі бар екенін, өмір әрдайым «яки мен немесенің» бірін таңдаудан ғана тұрмайды, онда әрқашанда өзара тиімді үшінші балама туады. Бұл сезім сіздің басқа адамды тереңнен түсіне алатын және бұл үшін көзқарасыңыздан бас тартпасаңыз да, одан өзгере алатын сана-ның терең қалтарысты түбінен шығады. Бұл сезім сіз басқа адаммен алаңсыз, шығармашылықпен және өзара тиімді жұмыс істей алған уақытыңызда және өзара байланысқан барлық дағдыларды іс жүзінде өмірге айналдыра алатын кезіңізде пайда болады.

Сонымен бірге ішкі қауіпсіздік сезімі сіз басқа адамдарға қызмет етіп, көмектескенде туады. Шығармашылық үлесіңіз қалаған нәтижеге қол жеткізіп, әлемді жақсы жаққа өзгерте алатынына кәміл сенсеңіз, сіз атқаратын жұмыс аса маңызды қайнарға айналады. Ішкі қауіпсіздіктің бір қайнары – бүгін-ертең ешкім білмейтін риясыз қызмет. Бұл өзгенің қызметіне жарау ғана емес, олардың өмірін бақытқа бөлеу. Мұндағы мотивация – абырой-атаққа жету емес, өзгеге әсер ету.

Виктор Франкл өз теориясында таза әрі кіршіксіз ішкі энергиясын үлестіріп, жеке өмірді биікке көтеретін өмірдің мәні мен мақсатының маңыздылығына ден қойды. Маркұм доктор Ханс Сельенің стрестің шығу табиғатына арналған іргелі зерттеулеріндегі негізгі идеясы «адам өзін қанағаттандыратын іс-әрекетпен айналысса және ол басқа адамдарды бақытты ететініне көзі жетсе, ұзақ та саламатты һәм бақытты өмірдің кілті сол» дегенге саяды. Селье этикасының мәні «Жақыныңның махаббатына сай бол» деген сөздерде айтылған.

Енді Джордж Бернард Шоудың мына сөздерін де еске алайық:

«Өмірдің нақты қуанышы – ұлы деп таныған мақсатыңа ұмтылу. Науқас пен налаға ұшырай беретін, өзіңді бақытты етуге бар күшін сарқымайтын, бүкіл әлемге өкпелі, кішкентай, қалтырауық, өзімшіл жәндік болғанша, ұлы табиғаттың ұшқыны бол. Мен өз өмірімді қоғамдікі деп санаймын және көзім жұмылғанша, оған қолымнан келген жақсылықты жасау – менің басты артықшылығым. Ақтық демім қалғанша, бүкіл әлеуметімді барынша пайдаланғым келеді. Мен өмірге ғашықпын. Мен үшін ол – тез жанып кететін шырақ емес, маған біраз уақытқа алып жүру тапсырылған жалындаған алау, келесі ұрпаққа табыстайтын сәт жеткенше, мен оның қолымда барынша жарқырағанын қалаймын».

Н. Эддон Таннер бірде былай деген: *«Қызмет ету – бізге мына әлемде өмір сүру артықшылығы берілгеніне төлеген ақымыз».* Қызмет етудің тәсілдері өте көп. Біз шіркеу қоғамына қызмет етсек те, қоғамдық ұйымның іс-әрекетіне қатыссақ та немесе түрлі коммерциялық қызмет көрсетуге байланысты істер атқарсақ та – әр күн махаббатымызды бере отырып, тым болмаса, бір адамға пайда әкелетіндей өмір сүруіміз керек.

ӨЗГЕЛЕРГЕ АРНАЛҒАН СЦЕНАРИЙ

Көп адам «әлеуметтік айнаға» тәуелді, олардың сценарийі айналасындағылардың пікірімен, көзқарасымен және ойларымен айқындалады. Адам болған соң, бәріміз өзара байланыста боламыз, сондықтан осы «әлеуметтік айнаның» бөлшегі екенімізді жақсы ұғамыз.

Біз саналы таңдау жасау арқылы адамдарға олардың нақты, бұрмаланбаған бейнесін көрсетеміз. Біз олардың белсенді табиғатын нығайтуға үлес қоса

аламыз және оларға жауапты адам ретінде қараймыз. Принциптерге бағдар жасап, құндылықтарға сүйенетін тәуелсіз, құрметке лайық мұндай жандарға сай келетін сценарийді құруға да жәрдем жасай аламыз. Мұндайда өзгелерге өзінің жақсы жағын көру мүмкіндігін беру, бізді ешқашан аласартпайтынын түсіне білу керек. Бұл, керісінше, белсенді адамдармен өзара тиімді әрекеттесіп, араласу мүмкіндігін жоғарылатады.

Өмірде өз-өзіңізге сенбеген шақта сізге сенетін адам тап жаныңыздан табылған сәттер болған шығар-ау. Ол адам сіз үшін сценарий жасады. Соның нәтижесінде сізге жеңіл болды емес пе?

Сізге неге оң сценарийлердің авторы болып, өзге адамдарды рухтандырушы болмасқа? «Әлеуметтік айна» адамдарды төмен тартып тұрған кезде, сіз оларға сеніп, олардың жоғарыға көтерілу қажеттігін оятасыз. Сіз оларды тыңдайсыз, бірге қапаланасыз. Сіз оларды жауапкершіліктен босатпай – проактив болуға рухтандырасыз.

«Ламанчадан келген адам» мюзиклі сіздерге таныс шығар. Бұл – көшеде кетіп бара жатып жезөкше әйелді кездестірген ортағасырлық ержүрек рыцарь жігіт туралы тамаша хикая. Оның айналасындағылар әйелге өмір салтына сәйкес қатынас жасайды, ал оның өмір салты айналасындағылардың одан не күтетініне сәйкес болды.

Алайда ержүрек сері ақын оны өзге қырынан көрді: рыцарьдың көзінде ол әйел – керемет сұлу, әсем ару. Сонымен қатар оның жан сұлулығын танып, ерекше бағалады. Рыцарь оны өзінше Дульсиней деп атады. Жаңа есім жаңа парадигма тудырды.

Бастапқыда қыз жаңа жайтты қабылдамады: өйткені ескі сценарий тым мықтап орныққан еді. Ол рыцарьды маңына жуытқысы келмей, оны қияли, ау-мәсер санады. Алайда жігіт айтқанынан қайтпады. Ол шексіз махаббатын білдіруден жалықпады, содан соң оның сезімі сүйіктісінің сценарийіне біртіндеп кіндіктерін ашып, тереңнен-тереңге өтіп, ақыр аяғында, қыз оның махаббаты-не берді. Жігіттің шынайы махаббаты ең негізгі мәнін, оның жасырын мүмкіндіктерін ашып, тереңнен-тереңге өтіп, ақыр аяғында, қыз оның махаббаты-не берді. Жігіттің шынайы махаббаты ең негізгі мәнін, оның жасырын мүмкіндіктерін ашып, тереңнен-тереңге өтіп, ақыр аяғында, қыз оның махаббаты-не берді. Жігіттің шынайы махаббаты ең негізгі мәнін, оның жасырын мүмкіндіктерін ашып, тереңнен-тереңге өтіп, ақыр аяғында, қыз оның махаббаты-не берді.

Жаңа болмысқа сеніп, ол әсемдене түсіп, өзін білетіндерді таң-тамаша етті. Кейін қыз бұрынғы ойына оралмақшы болғанда, рыцарь оны өзінің өлім төсегіне шақырып, оған арнап «Орындалмаған арман» деген тамаша әнін шырқап, қыздың көзіне тура қарап тұрып: «Ешқашан есіңнен шығарма: сенің атың – Дульсиней...» – деп сыбырлайды.

Өзінен-өзі орындалатын болжамдардың классикалық үлгілерінің бірі ретінде ағылшын университетінің біріндегі компьютерлік бағдарлама дұрыс енгізілмегенін алуға болады. Семестрдің аяғында алынған тест қорытындысы бойынша ол мықты студенттер оқыған топты – «әлсіз топ», ал әлсіз студенттер оқыған топты – «мықты топ» деп атаған. Жаңа оқу жылының басында бұл компьютерлік деректер басты өлшем ретінде болған, соның негізінде оқытушылар студенттерге қатысты өз парадигмаларын қалыптастырған. Бес жарым ай өткен соң, әкімшілік қатені анықтап, не болғанын жария етпей, студенттерді

қайтадан тестілеуден өткізуге шешім қабылдайды. Нәтижесі естен танарлықтай болып шығады. «Мықты» топтың интеллект коэффициенті әжептәуір төмендепті. Өйткені оларға менталдық жағынан шектеулі, оқуға құлықсыз, өзара қарым-қатынасқа қабілетсіз жандар ретінде қараған. Яғни оқытушылардың парадигмасы өз-өзінен орындалатын болжамға айналған.

Ал «әлсіз» топ көрсеткіштері, керісінше, жоғарылаған. Оқытушылар оларға үздіктер ретінде қатынас жасады. Сөйтіп, олардың қуаты, үміті мен құлшынысы студенттердің қабілетін жоғары бағалауға және олардан сол бағаға лайық үлкен үміт күтуіне әсер еткен.

Оқытушылардан:

– Семестрдің алғашқы жағдайы қалай болды? – деп сұрағанда, олар:

– Дәстүрлі тәсілдер еш нәтиже бермегеніне таңбыз. Сондықтан тәсілімізді өзгерттік, – деп жауап берген екен.

Компьютерлік ақпарат бұл студенттердің мықтылар санатынан болғанын растады. Сәтсіздікке тап болған оқытушылар қолданылған әдістемелері дұрыс емес деген шешімге келген. Содан кейін оқыту әдістерін өзгерткен. Олар өзін проактив күйде ұстау арқылы ортасына ерекше әсер еткен. Ал студенттердің оқуға қабілетсіздігі – оқытушылардың олармен тіл табыса алмауы болып көрінген.

Біз басқа адамдарды қалай елестетеміз? Осы елестету олардың өміріне қалай әсер етеді? Осылайша біз өзге адамдардың эмоциялық банк шотына көп нәрсе сала алады екенбіз. Өзге адамдар туралы қабылдауымыз олардың ықтимал мүмкіндіктеріне қаншалықты негізделетіні соншалық, біз әйелімізбен немесе күйеуімізбен, балаларымызбен, әріптестерімізбен елестетуді пайдаланамыз, ал жад қолданылмайды.

Таптаурын танымнан бас тартып, сол адамдарды кездестірген сайын, жана көзқараспен қабылдасақ, біз олардың әлеуетін жүзеге асыруына, өзге адамдармен терең, жемісті қатынастарға қабілетті тәуелсіз тұлға болуына жәрдемдесе аламыз.

Осы орайда Гетенің мына сөзі еске түседі: *«Адамға «бұл сондай адам» деген оймен қатынас жасаса, ол адам өзі үшін — сондай адам болып қалады. Ал сол адамға «ол адам сондай бола алады және сондай болуға тиіс» деген оймен қатынас жасаса, ол адам сондай бола алады және болуға тиіс».*

ЖАҢАРУДАҒЫ ТЕҢГЕРІМ

Өзін-өзі жаңарту процесі болмысымыздың барлық төрт: физикалық, рухани, менталдық және әлеуметтік-эмоциялық өлшемін тепе-тең жаңартқанда іске асады. Бірақ осы өлшемдердің әрқайсысы жеке-дара жаңартқанда маңызды, алайда бұл процесте барлық төрт өлшем тепе-тең жаңартқанда, тиімділік жоғары болады. Біреуінің жаңаруына салғырт қарау басқаларына зиянын тигізеді. Осы қорытындының әділ екеніне жеке адамдардың, сондай-ақ ұйымның өмірін зерттегенде көз жеткіздім. Өлшемдердің ұйымға қатысы

экономикалық терминдерден көрінеді. Менталдық немесе психологиялық өлшемдер фирманың абырой-беделін көрсетіп, оның даму деңгейін және әр мүшесін қалай пайдаланатын келбетін танытады. Ал әлеуметтік-эмоциялық өлшем әріптестер арасындағы қатынасты көрсетеді. Рухани өлшем жұмыс бағыты арқылы ұйымның іс-әрекетінің мәнін, тұтастық пен оның миссиясын танытады.

Осы салалардың біріне немесе бірнешеуіне жеткілікті дәрежеде назар аударылмаса, ол тұтас ұйымға кесірін тигізеді. Ұлан-ғайыр позитив синергияға айнала алатын көп адамның шығармашылық қуаты ұйымның өзіне қарсы бағытталып, даму мен еңбек өнімділігін арттыруға тежеу болады.

Маған тек қана экономикалық көрсеткіштер жақсы болмауын ғана көздейтін ұйымдар кездесті. Әрине, олар мұны ашық айтпайды, кейде тіпті басқа мақсаттарын да білдіретін. Бірақ олардың жалғыз тілегі қайтсе де ақша жинау екені білінетін. Осындай ұйымдармен кездескен сайын, мен олардың ішінде ұланғайыр келеңсіз энергия жиналып қалғанын сезетінмін, олар: бөлімдер арасындағы бір-бірімен бәсекеден, бір-бірімен қатынас жасаудағы агрессив қорғану стильдерінен, түрлі қитұрқы мен өктемшілдіктен танылатын. Әрине, бәрі де ақша таппаса, өркендей алмайды. Бірақ ұйымның өмір сүруінің ең бас-ты қажеттілігі бұл емес. Біз өмір сүру үшін тамақ ішеміз, тамақ ішу үшін өмір сүрмейміз ғой.

Керісінше, толықтай әлеуметтік-эмоциялық өлшемге бағытталған ұйымдарды да көрдім. Мұндай ұйымдар әлдебір әлеуметтік эксперимент сияқты, олардың құндылықтар жүйесінде экономикалық критерийлер болмаған. Олар өз тиімділігін өлшемей немесе бағамдай алмаған, нәтижесінде өнімділігін жоғалтып, нарықтағы бәсекеге төтеп бере алмады.

Сонымен қатар мен жоғарыда аталған барлық үш өлшемді дамытуды назарда ұстаған ұйымдарды да кездестірдім: олар өз іс-әрекетінің мәнін және қоғамға қызмет етуді ұмытпаған, жоғары экономикалық көрсеткіштерге қол жеткізуге тырысқан және қызметтестері арасындағы жылы қатынасты қолдауға көңіл бөлген. Алайда қызметкерлерінің арасындағы дарындыларын анықтауға, оны дамытуға, пайдалануға және тануға мән бермеген.

Осындай психологиялық стимулдар болмаса, басқарудың либерал-авторитарлық стиліне ауысады, ал ұйымның өз ішінде қарсылық рухы оянып, ұжымдық бой көтерудің түрлі формалары көрініс береді, кадр тұрақтамауы артады және одан өзге де ұзаққа созылған проблемалар туындайды.

Ұйымның да, жеке адамның да тиімділігі барлық төрт өлшемді теңгерімді түрде ақылмен дамытқанда ғана болады. Төрт өлшемнің біреуін ғана көзге ілмеудің өзі дамуға кедергі келтіріп, тиімділікті төмендететін келеңсіз күштер өрісін тудырады. Барлық төрт өлшемге өз жеке миссияларында жіті көңіл бөлетін ұйымдар мен жеке адамдар теңгерімді жаңару үшін жақсы жағдай туғыза алады. Тұрақты түрде жетілдірудің осы процесі – жалпыға бірдей сапа жолындағы қозғалыстың ерекше белгісі және жапонның экономикалық кереметін ұғынуға жол сілтейтін бағдар.

ЖАҢАРУДАҒЫ СИНЕРГИЯ

Тепе-тең жаңару синергияға жетуге оңтайлы жағдай тудырады. «Араны қайрау» үшін сіздің кез келген өлшемдегі істеріңіз басқа өлшемдерге де оң ықпал жасайды, өйткені олардың бәрі бір-бірімен жоғары деңгейде байланысқан.

Сіздің денсаулығыңыз менталдық саламаттыққа әсер етеді. Сіздің рухани күшіңіз эмоциялық-әлеуметтік күшке ықпал етеді. Бір өлшемде жетілу арқылы сіз мүмкіншілігіңізді басқаларында да жетілдіресіз. Жасампаз жандардың жеті дағдысы барлық төрт өлшемнің арасында оңтайлы синергия құрады, ал олардың кез келгенінің жаңаруы сіздің жеті дағдының тым болмаса біреуіне сәйкес өмір сүру қабілетіңізді арттырады. Бұл дағдылар бір-бірінің соңынан тұратын бірізді болғанымен, біреуінде болған жетілу сіздің басқаларды игеру қабілетіңізді синергиялық тұрғыдан жақсартады.

Сіз проактив (бірінші дағды) болған сайын, дербес көшбасшылықта (екінші дағды) және өз-өзіңізді басқаруда да (үшінші дағды) тиімді боласыз. Ал өз-өзіңізді басқаруда (үшінші дағды) тиімді болсаңыз, 2-шаршыдағы жаңару әрекеттерін жасауға көбірек қабілетті боласыз (жетінші дағды). Түсінікке көбірек ұмтылған сайын (бесінші дағды), «Ұттым/Ұттым» (төртінші және алтыншы дағдылар) сипатындағы синергиялық шешімдерді іздеуіңіз тиімді болады. Тәуелсіздікке жеткізетін дағдылардың (бірінші, екінші және үшінші дағдылар) бірімен жетілетін болсаңыз, өзара байланыстағы ситуацияларда (төртінші, бесінші және алтыншы дағдылар) тиімдірек боласыз. Ал жаңару (жетінші дағды) – барлық дағдылардың жаңару процесі.

Дене өлшемін жаңартумен өзіңіздің жеке көзқарасыңызды (бірінші дағды) дамытасыз, сонымен бірге санаңыздың парадигмасын, азат жігерді, зор белсенділікті және біреудің ықпалынсыз әрекет ету қабілетіңізді, кез келген стимулға реакция таңдай білуге шынығасыз. Дене жаттығуларының аса үлкен пайдасы осы шығар. Әрбір күнделікті жеңіс ішкі қауіпсіздігіңіз бен өзіңізге деген сенімге салған жарнаңыз деп біліңіз.

Рухани өлшеміңізді жаңарту арқылы дербес көшбасшылығыңызды (екінші дағды) дамытасыз, жадыңызға ғана емес, қиял мен ар-ұжданға сүйене отырып, өмір сүру қабілетіңізді арттырасыз. Өзіңіздің іргелі парадигмаларыңыз бен құндылықтарыңызды тереңнен тануға мүмкіндік беретін ішкі қабілетіңізді арттырып, сенімді принциптерден тұратын ішкі өзекті қалыптастырасыз, өзіңізге ғана тән өмірлік миссияңызды анықтайсыз, сценарийіңізді сенімді принциптермен үйлесімді өмір сүретіндей және ішкі көзіңізден қуат алатындай етіп қайта жазып шығасыз. Рухани жаңару арқылы қол жеткізген жеке өміріңіздің оқиғаларға бай болуы сіздің ішкі қауіпсіздігіңіз бен сеніміңізге салынған алапат қор іспетті.

Менталдық өлшеміңізді жаңарту арқылы өз-өзіңізді басқаруыңызды (үшінші дағды) дамытасыз. Жоспарлау арқылы сіз өзіңізді 2-шаршыдағы жоғары өнімді іс-әрекетпен, басым мақсаттармен және міндеттермен айналысуға мәжбүрлейсіз. Бұл сіздің уақытыңыз бен энергияңызды тиімді жұмсауға

мүмкіндік береді. Сіз ұйымдастырып, басымдықтарыңызды басшылыққа алып әрекет жасайсыз. Өз бетіңізше білім алумен тұрақты айналыссаңыз, білім қорыңызды молайтып, мүмкіндіктеріңіздің ауқымын кеңейте аласыз. Сіздің экономикалық қауіпсіздігіңіз жұмысыңызға байланысты емес; ол сіздің ойлау, оқу, ұйымдастыру, жағдайға икемделу сияқты қабілеттеріңізге тәуелді. Міне, қаржылық тәуелсіздік нақ осында. Ол материалдық құндылықтарға ие болуда емес, оларды өндіруге қабілетте. Бұл – біздің қолымыздан келетін ішкі іс. Күнделікті жеке жеңіс, яғни күніне кем дегенде бір сағатты физикалық, рухани және менталдық өлшемдер бойынша жаңаруға арнаңыз – оны өзіміздің ішіміздегі жеті дағдыны дамытудың кілті және ол біздің қолымыздан келетін шаруа деп біліңіз. Бұл – 2-шаршыда шоғырланған сіздің уақытыңыз. Ол осы дағдыларды өміріңізге сіңіру үшін, сөйтіп, принциптерге иек артқан адам болу үшін қажет. Сонымен бірге ол – күнделікті «ортақ жеңістің» негізі, әлеуметтік-эмоциялық өлшемдегі «араны қайрауға» қажет ішкі сенімнің қайнар көзі. Бұл сізге өзара тәуелді ситуацияларда өзіңіздің ықпал шеңберіңізге шоғырлану қабілетін тудырып, басқа адамдарға молшылық менталитетінің парадигмасынан қарауға және олардың арасындағы айырмашылықты шынайы бағалап, табысына қуануға мүмкіндік береді. Сонымен бірге «Ұттым/Ұттым» сипатындағы синергиялық шешімдер әзірлеп, төртінші, бесінші және алтыншы дағдыларды қолданудың нақты танымын іздеу үшін сізді берік негізбен қамтамасыз етеді.

ЖОҒАРЫ ӨРЛЕГЕН СПИРАЛЬ

Жаңару – өсу мен дамудың жоғары өрлеген спираліне қарай жетелейтін принцип әрі процесс. Осы спиральдегі өрлеу бірізді және мәнге ие болуы үшін біз жаңарудың тағы бір аспектісін ескеруіміз керек, ол – адамның айрықша қасиеттерінің бірі және өсімінің қозғалысын бағыттайды. Ол – біздің ар-ұятымыз. Мадам де Стальдің сөзімен айтқанда: «Ар-ұяттың дауысы – оны оп-онай жаншып тастауға болардай әлсіз, бірақ басқамен шатастыруға келмейтін ап-анық үн».

Ар-ұят біздің түзу принциптерге сай немесе сай еместігімізді сездіреді, сонымен қатар жеткілікті дәрежеде дамысак, бізді осы принциптердің ең биігіне көтере алады.

Жоғары дәрежелі спортшының жақсы нәтижеге жетуі үшін жүйкесі мен бұлшықетін әбден жаттықтыратыны, ғалымның өз интеллектін жаттықтыратыны сияқты, проактив, жасампаз адам өзінің ар-ұятын жаттықтыра отырып дамытуы керек. Бірақ ар-ұятты дамыту шоғырлану мен тәртіптің, бірсөзділікпен шыншылдықтың барынша жетілуін талап етеді. Ол біздің ақылды әдебиеттерді үзбей оқуымызды, ой-санамыздың таза болуын және ар-ұятымыздың ақырын шығатын даусымен үйлесімді болуымызды қалайды.

Шектен тыс тамақтану мен жаттықтау спорттық бапты бұзатыны сияқты, барлық келеңсіз, өрескел және лас істер біздің болмысымыздың қараңғы түкпірлерін толтырып, табиғи әрі ұжданның «не жақсы, не жаман» сезімін бағып тастап, «келешекте біліп аламын» деген әлеуметтік ар-ұятқа ауыстырады.

Даг Хаммаршөльд былай деген:

«Хайуандық бастауымызға жол берсек, хайуанға айналмауымыз мүмкін емес, өтірікке жол берсек — ақиқатқа деген құқымызды, қаталдыққа жол берсек — жан-дүниеміздің мейірімін жоймауымыз мүмкін емес. Бақшасының гүлденіп, жарқырауын көргісі келген бағбан онда арамшөпке орын қалдырмайды».

Санамыз болғандықтан, біз өмірлік мақсатымыз бен принциптерімізді таңдай білуіміз керек, басқа жағдай болса, олардың орны вакуум болып, оны басқалар толтырады, ал егер біз санамызды жоғалтсақ, онда тірі қалу мен көбеюді ғана білетін малға айналамыз. Осындай деңгейде тіршілік кешетін адам күнелтүмен өтеді, былайша айтқанда, «өмірі текке» кетеді. Олар сыртқы тітіркендіргіштерге жауап береді, бірақ өздерінің айрықша, ұйқыдағы жағдайда екенін сезінбейді.

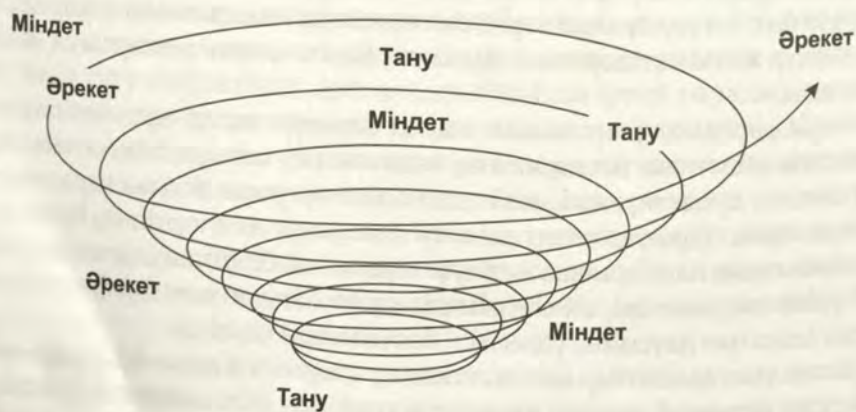
Осы жағдайдың дамуын тездетуге де, оның үшкір бұрышын өңдеуге де болмайды. Мұнда «не ексең, соны орасың» деген астық заңы басқарады: аз да емес, көп те емес. Әділет заңы өзгермейді, біз өзімізді дұрыс принциптерге неғұрлым берік байласақ, өмір қалай құрылғанына соғұрлым дұрыс баға бере аламыз және біздің парадигмамыз, өмірге бағдарланатын картамыз соғұрлым дұрыс болады.

Мен өсу мен дамудың жоғары өрлеген спиралімен қозғала отырып, ар-ұятымызды «азықтандырып» және одан ауытқымай, жаңару процесін ұмытпауымыз керек деп санаймын. Әрқашан дамыған және тазарған ар-ұят бізді азат, қауіпсіз, дана әрі қуатты жолға салады. Жоғары өрлеген спиральдің бойы бізден жаңаны үйренуді, мойнымызға жаңа міндеттер алуды және спиральдің жаңа тармағына шығу үшін әрекет етуді талап етеді. Осы элементтердің бірі-

мен ғана жүремін десек, өз-өзімізді алдайтынымызды ұмытпайық. Үнемі алға өрлеу үшін, біз жаңаны танытын міндеттемелер алып, іс-қимыл жасауымыз керек. Содан соң қайтадан жаңаны танып, жауапкершілік алып, қайтадан іс-әрекетке көшеміз. Осылай үнемі жалғасып отыруы керек.

ПРАКТИКАЛЫҚ ТАПСЫРМАЛАР

1. Өмір салтыңызға сәйкес, рахат сезімге бөлейтін, дене бітіміңіздің бабын ұзақ сақтауға септесетін әрекеттер тізімін жасаңыз.
2. Осы тізімнен бір әрекетті бөліп алып, оны алдағы аптаның мақсаты етіп белгілеңіз. Апта соңында алға қойған мақсатыңыз қалай орындалғанын бағалаңыз. Алға қойған мақсатыңызға қол жеткізе алмай қалсаңыз, оның себебін анықтаңыз: сіз неғұрлым мәнді құндылыққа бет бұрған-дықтан ба, әлде өз құндылығыңызға сай әрекет ете алмағандықтан ба?
3. Рухани және менталдық өлшемдерді дамыту әрекеттерінің де осындай тізімін жасаңыз. Әлеуметтік-эмоциялық өлшем бойынша қарым-қатынасыңызды жақсартқыңыз келетін адамдар тізімін жасаңыз немесе ортақ жеңіс тиімдірек болатын салаларды анықтаңыз. Әр саладан бір тармақты таңдап алып, оны алдағы аптадағы мақсаттар тізіміне қосып қойыңыз. Артынан осы мақсаттардың орындалуын бағалаңыз.
4. Әр аптаға «араны қайрайтын» төрт өлшемнің нақты іс-әрекеттерін жасауға міндеттеме алып, орындаңыз, содан кейін өз өнімділігіңіз бен нәтижеңізді бағамдаңыз.



Жоғары өрлеген спираль

ҚАЙТАДАН «ІШТЕН СЫРТҚА»

Құдай «іштен сыртқа» қарай әрекет етеді. Әлем сырттан ішке қарай әсер етеді. Әлем адамдарды жоқшылықтан құтқаруға тырысады. Иса адамның ішіндегі жоқшылықты шығарады, кейін әркім жоқшылықтан өздігінен босанады. Әлем адамның айналасын өзгерту арқылы өзін де өзгертеді. Иса адамды өзгертеді, ал ол болса айналасын өзгертеді. Әлем адамның мінез-құлқын қалыптастырады, ал Иса адамның табиғатын өзгерте алады.

Эзра Тафт Бенсон

Мен өз өмірімде басымнан өткен бір оқиғаны баяндаймын, сол оқиға меніңше, осы кітаптың мәні болды. Сіздер сол оқиғаның негізінде жатқан принциптерді таныр деген үміттемін.

Осыдан бірнеше жыл бұрын мен өзім қызмет ететін университеттен кітап жазу үшін бір жылдық демалыс алдым. Осы уақыттың өн бойында біз Гавай аралдарының бірі — Оахудың Солтүстік жағалауындағы Лайада өмір сүрдік.

Жаңа мекенде жайғасқаннан кейін көп ұзамай өзімізге өнімді ғана емес, өте жағымды болған күнтізбе жасап алдық. Жағажайдағы таңертеңгі жүгіруден кейін екі баламды да шолақ шалбармен жалаңаяқ мектепке жіберетінбіз. Ал мен қамыс-құрақты ну арасындағы, өзім жасап алған жұмыс кабинетінде, оңаша отырып, жұмысқа кірісетінмін. Ешқандай телефон, отырыстар мен шұғыл міндеттер жок, бұл бір тамаша, тыныш, әрі әсем мекен еді.

Менің осы шағын үйім колледж аумағына шектесіп жатыр. Бірде оның кітапханасындағы сөрелерді сүзіп жүріп бір қызық кітапқа тап болдым. Бір бетін кездейсоқ ашып қалғанда кейінгі өміріме қатты әсер еткен бір фразаны оқыдым.

Осы сөз тіркесін қайта-қайта оқи бердім. Ол: «Стимулдар мен реакциямыздың арасында бір саңылау немесе кеңістік барын білдіретін және біздің бақытымыз бен дамуымыз оны қалай пайдаланатынымызға тәуелді» деген қарапайым ой еді.

Осы фраза маған қаншалықты әсер еткенін жеткізудің өзі қиын. Мен өзіндік детерминизм философиясы рухында қалыптасам да, осы ойды білдірген «стимул мен реакция арасындағы кеңістік» деген сөздер маған керемет қуатпен әсер етті. Бұл тіпті мен үшін «ашылуының уақыты жеткен идея», ішкі төңкеріс, ғылыми жаңалықтай болды.

Осы ойға қайта-қайта орала бергенім сондай, өмірлік парадигмама әсер ете бастағанын байқадым. Өзімді өзім сырттай бақылаушы бола бастадым. Мен ойша аралыққа өзімді қойып, стимулға (тітіркендіргішке) сырттай көз салатын болдым. Өз реакциямды таңдауда азаттығымды сезгеніме рахаттандым, тіпті стимулдың өзіне айнала жаздап, тым құрығанда оған әсер етуге шамам жететінін білдім.

Көп ұзамай осы революциялық идеяның әсерімен Сандра екеуіміз ұзақ әңгімелесіп, жан-жүрегіміздің сырын ақтаратын болдық. Түске қарай әлі мектепке бармаған екі бөбегіміздің бірін алға, бірін артқа отырғызып алып, ескілеу *Honda 90* мотоцикліне мініп, қамыс-құрақты ну жайыла өскен соқпақпен қыдыратын едік. Осылайша өзара әңгіме-дүкен құрып, екі сағаттай жүретінбіз.

Қыдыруға дегбірсіздене асығатын балалар тып-тыныш отырады. Бізге қарсы кездесетін көлік болмайтын, ал мотоциклдің дауысы мүлде ақырын, сондықтан бір-бірімізді жақсы естиміз. Көбінесе бос жатқан жағалауға жетпей тоқтап, мотоциклді сөндірген соң тағы да екі жүз ярдтай жаяу жүріп барып, оңашалау жердегі көгалда жайланып ас ішеміз.

Ұсақ құмды жағажай және мұхитқа осы жерде құятын тұщы сулы өзен балаларымыздың еркін, алаңсыз ойнауына мүмкіндік беріп, біз әңгімемізді жалғастыра беретінбіз. Бір-бірімізді қалтқысыз ұққан және бір жылға созылған күнделікті екі сағаттық әңгіме-дүкен бізді түсіністік пен сенімнің қандай деңгейіне жеткізгенін сіздер жақсы ұғуға тиіссіздер.

Осы жылдың ең басында біз өзімізді қызықтыратынның барлығы – адамдар, ойлар мен оқиғалар, балаларымыз, менің кітабым, отбасымыз бен үйіміз, болашақтағы жоспарлар және басқалар жайында әңгімелестік. Біртіндеп біздің әңгімелеріміз тереңдеп, ішкі дүниемізге ауыса бастады. Өзіміздің қалай тәрбиеленгеніміз, өмірлік сценарийлеріміз, сезімдеріміз бен күмән-күдіктеріміз де әңгіме арқауына айналды.

Осы қатынастарға тереңдеп енген сайын біз өзімізді сыртқы бақылаушы ретінде сезіндік. Сөйтіп, біз стимул мен реакция арасындағы әлгі кеңістікті мүлде жаңа қырынан пайдалана бастадық, осының өзі біздің қалай бет алғанымызды және бағдарламамыз біздің қоршаған орта туралы әсеріміздің қалыптасуына қалай ықпал еткені жайында ойланатын болдық.

Біз өте қызықты саяхатқа аттанып, сыртқы дүниеде көре алмайтын өзіміздің ішкі әлемімізді араладық, оның өте ғажайып, қызық, жаңалықтарының өте көп екенін көрдік.

Әрине, бәрі бірдей ашық әрі қуанышты болған жоқ, арасында жүйке талшықтарының жалаңаштанып ауырғанын да сезіп қалдық, ішке бүккеніміз ашылғанда бір-бірімізден ұялып қалған сәттер де болмай қалған жоқ. Алайда осы сынақтардың өзі бізді бір-бірімізге толықтай ашық қылды және бір-бірімізден қорғана алмайтын халге де жеткізді. Қорытындысында біз осы сынақты әрі қарай да жалғастырып, алдымыздағы ұзақ жылдарда да оны бірігіп бастан кешуіміз керек деп шештік. Сөйтіп, ішкі әлемнің құпия, жасырын проблемаларына бойлай отырып, біз өзімізді жаңаланғандай сезіндік.

Әрине, біз шу дегеннен бір-бірімізге сергек қамқорлықпен қарап, үнемі қолдап көмектесуге тырысқанбыз. Осының өзі, жолы қанша қиын болса да, біздің өзара қалтқысыз ашылуымызға игі ықпалын тигізді.

Ақырында арамызда айтылмағанымен, үнсіз қалыптасқан екі тәртіп орнады. Оның біріншісі – «шындықты айтқызамын деп әуреленбеу». Өйткені, арамызда айтылмаған құпия сыр қалған жоқ, сондықтан сұрақ қоюдың өзі артық еді, бізге тек бір-бірімізді эмпатиямен тыңдап, ортақтасу ғана керек болатын. Сұрақ қою дегеннің өзі біреудің ішіне басып кіру сияқты ғой. Оның үстіне ол логикалық тұрғыдан тым сенімді және бақылаушылық әсер береді. Біз өзімізге бұрын белгісіз және қорқынышты, сенім мен күдік араласқан жаңа жерді аштық. Біз оны тезірек көргіміз келген, бірақ өзіміздің сұранысымыз бен құқықтық. Біз оны тезірек көргіміз келген, бірақ өзіміздің сұранысымыз бен құқықтық. Біз оны тезірек көргіміз келген, бірақ өзіміздің сұранысымыз бен құқықтық. Біз оны тезірек көргіміз келген, бірақ өзіміздің сұранысымыз бен құқықтық.

Біздің өзара орнатқан екінші қатаң тәртібіміз – әңгімелесу ауыр тисе, сол күнгі әңгімені бірден тоқтатамыз. Содан соң ертеңіне әңгіме тоқтаған жерден жалғасады, немесе әріптестің қалауы болмаса, кейінге қалдырамыз. Сондықтан ішімізде кезі келгенде ғана айтылуға тиісті аяқталмаған әңгімелер де қалды. Бірақ біздің уақытымыз көп еді, толықтай ашылуға жағдай да жеткілікті, ал осы ашылу үдерісінің бізді алаңсыз басып алғаны сондай, біз жетіле түсу барысында үзілген әңгімеге ерте ме, кеш пе, бәрібір бір оралып, оны аяқтайтынмызға сенімді болдық.

Біздің қарым-қатынасымыздағы ең өнімді, сәтті эпизодтар Сандра екеуіміз де айтқымыз келмеген оқиғалардың бір-біріне шарпысып, байланысканы еді. Сондайда біздің эмоцияға берілуіміз бен субъективизм өзара ұштасып, стимул мен реакция арасындағы кеңістік жоғалып, жағымсыз сезімдер сыртқа ақтарылатынын байқадық. Бірақ біздің тереңге кеткен екіжақты тілегіміз бен үнсіз уағдаластығымыз басталған әңгімені аяқтауға үндеп, проблеманың ақыры бір шешімге қарай бағыттайтын.

Осындай бір эпизод менің тұлғалық ерекшелігіме байланысты болды. Әкем өте сабырлы, томаға-тұйық және өте сақ адам еді. Ал шешем, керісінше, ашық, ешқандай бүкпесі жоқ, ақжарқын адам. Өз бойымнан екеуінің де қасиеттерін көремін. Бір қауіпті сезінсем, өзіме-өзім сенімді болмасам, әкем секілді томаға-тұйық күйге түсемін. Былайша айтқанда, өзімнің қабыршағыма тығылып, болып жатқан оқиғаларды сырттай бақылаймын.

Сандра менің шешеме көбірек ұқсайды, әрқашан ашық, ақжарқын. Бірге тұрған жылдары оның ашықтығы маған талай мәрте ерсілеу көрінді, керісінше, өзімнің тұйықтығым айналадағыларға да, өзіме де зиян тигізетіндей көрініп, қоршаған ортаның, адамдардың сезіміне немқұрайды қарайтыным туралы өкпе-назы көп айтылған. Осы және басқа да мәселелер біздің ішкі жан-дүние-мізді бір-бірімізге қалтқысыз ақтарған саяхаттағы күндерімізде алдымыздан шығып, талқыға түсті. Сандраның менің ашық, адамдардың қайғы-қуанышта-рына сергек болуымды құптаған орынды да қисынды насихатын түсіністікпен қабылдадым.

Ал басқа қиын сәттің бірі – жылдар бойы мен Сандраның бойындағы «жақ-тырмайтын» оғаш қылық еді. Ол *Frigidaire* фирмасының тұрмыстық техникасын мақтап, жабысып қалатын. Осыны түсіне алмайтынмын. Басқа сауда маркаларының сондай өнімдерін алуды қаперіне де ілмейтін. Екеуіміз алғаш тұрмыс құрған жылдары, қаражаттан қысылғанымызға да қарамай, шағын ғана университет қалашындағы дүкендерге түспейтін осы фирманың өнімдерін елу миль қашықтағы үлкен қалаға барып алуға құмартты да тұрды. Ашуымды келтіретін. Аталмыш фирманың электр тауарлары болмаса, басқа жағдайларда, әйтеуір, екеуіміз текетіреске түсе қоймайтынбыз. Бірақ осы жағдай туа қалса, менің ашуым келетіні сондай, өне-міне атылуға дайын тұратынмын. Сандраның осы фирмаға жақтастығы мен үшін иррационал ойлау символы болып, келеңсіз эмоцияның жанартаудай ақтарылуына қозғау салды. Мұндайда мен сыртқа жонымды беріп, тіршілік белгісін танытпайтынмын. Сірә, мен осыны ішімдегі барлық запыранды ақтарып, керек емес проблема туғызудан сақтанудың жалғыз амалы деп санасам керек. Бірақ, пенде емеспіз бе, кейде бәрібір жарылып, ішімді ақтарып тастап, артынан кешірім сұрауға да мәжбүр болатынмын.

Маған бәрінен бұрын Сандраның *Frigidaire* фирмасына жақтастығы емес, оны ешқандай қисынсыз артық санап, әділетсіз мақтайтыны абсурд көрініп, ашуландыратын. Ол өзінің осы фирмаға қатынасы ештеңеге сүйенбейтінін мойындап, тек талғам сипатында екенін айтса, бәлкім, түсінуге тырысар едім. Бірақ оның еш дәлелсіз, айтқанынан қайтпай қоюы – адамның апшысын қуыратын.

Міне, сол *Frigidaire* фирмасы көктемнің басында біздің әңгімеміздің арқауына айналды. Арамыздағы бұрынғы әңгімелеріміздің бәрі осы күнге дайындық сияқты көрінді. Бұған дейін-ақ өзара әңгімеміз екі жаққа да немесе біріне жағымсыз болып бара жатса, шұқшиып сұрай бермей әңгімені кілт тоқтату туралы тәртіп орнаған-ды.

Осы тақырыпты талқылаған күнді ешқашан ұмытпаймын. Сол жолы біз күндегідей жағажайда тоқтаған жоқпыз. Мотоциклмен қамыс-құрақ нуы жапқан соқпақпен ақырын жүріп келе жаттық. Сірә, бір-біріміздің көзімізге тура қарағымыз келмеген шығар. Осы проблема талай рет біздің жанымызды ауыртты, қаншама келеңсіздіктер туғызды, соның бәрі оңайлықпен өшпей, жан-жүрекке ауыр салмақ салды. Біз үзілді-кесілді кетісуге ешқашан дәл сол күнгідей жақындаған жоқ едік. Бірақ өзара үйлесімді, тамаша қатынас орнатқың келсе, екі араны бөлетін дүние назардан тыс қалмаса игі.

Екеуіміз осы, өзара коммуникацияның арқасында ашқан құпиямызға таңғалдық. Ол шын мәнінде синергия болды. Меніңше, Сандраның өзі оғаш қылықтың шығу себебін енді ұққандай. Қайын атамның ұзақ жылдар бойы мектепте, жоғары сыныптарға тарихтан сабақ бергенін, «қысқа жіп күрмеуге келмегендіктен» қосымша электр тауарларын сатуға мәжбүр болғанын айтты. Экономикалық дағдарыс жылдарында қаржылық қиындыққа ұшырап, тек *Frigidaire* фирмасының қолдауымен ғана қысылтаяңнан аман шыққан екен. Сандра мен әкесі бір-бірін керемет жақсы көретін. Кейде әкесі ауыр жұмыстан шаршап

келіп, диванға құлағанда Сандра оның аяғын ұқалап, ыңылдап ән айтады екен. Бұл бір тамаша дәурен болған көрінеді. Артынан әкесі мен қызы ұзақ жылдар бойы бір-бірімен күнде қуана кездесіп жүрді. Басынан өткен күйініш-сүйініштері жайлы қызына ашық айта отырып, әкесі оның бойына өзін қиын шақтарда қолдаған *Frigidaire* фирмасына деген құрмет сезімін де сіңірген сияқты.

Әке мен баланың кенеттен бұлай шүйіркелесуі күшті сценарийдің жіті бағдарлана бастаған кезеңіне дөп келген. Мұндай шақта бала санасы барынша қабылдағыш болып, неше түрлі бейнелерді, ойлар мен идеяларды талғамсыз сіңіре береді ғой. Сандраның өзі оны ұмытып та кеткен болуы керек, бірақ біздің тымық та ашық қатынасымыз оның жадындағы осы шақты қайта жаңғыртты.

Сандра *Frigidaire* фирмасына деген қатынасының эмоциялық бастауларына өздігінен терең бойлап үңілу жағдайын бастан кешті. Мен де өзіме жаңадан оның жеке қасиеттерін ашып, оған деген құрметім арта түсті. Ақырында мен Сандраның электр аспаптарын емес, өзінің әкесіне деген ыстық сезімін, оған деген шексіз махаббатын айтатынын түсіндім. Сол күні екеуіміздің де көзіміз боталап, жасқа толғаны есімде. Бұл өзімізге енді ашылған жаңалықтан ғана емес, бір-бірімізге деген құрметіміздің арта түскенінен де еді. Бір қарағанда оп-оңай көрінетін нәрселердің өзі кейде терең эмоциялық тамырға байланатынын түсінгендей болдық. Бір нәрсені көзге көрінген сыртқы сипаттарымен ғана бағалап, оның астарындағы терең сезімді материяны көре алмау – көбінесе адамның ішкі жан-дүниесіндегі қасиетін аяқасты етуге соқтырады.

Осы айлар біз үшін өте жемісті болды. Өзара қатынасымыздың қуаттанғаны сондай, бір-біріміздің ойымызды еріннің емеурінінен түсінетін халге жеттік. Гавайдан аттанарда осындай әңгімелерді одан әрі жалғастыруға келістік. Содан бері қанша жыл өтсе де, ылғи өзіміздің *Honda*-мызға жайғасып, ал ауа райы жайсыздау болса машинаға мініп, ақырын жүріп, әңгімемізді жалғастырамыз. Махаббатты өшірмес үшін арадағы, әсіресе сезімге қатысты әңгімелерді жалғастыру керектігін біз әбден түсіндік. Екеуара күн сайын әңгімелесуге тырысамыз, ал мен бір жаққа іссапарға кетсем, әңгімемізді телефон арқылы жалғаймыз. Осының өзі бір мезгіл өз үйіңнің қабырғасына сүйеніп, бақыттың қауіпсіздік пен жоғары өмірлік құндылықтарды сезінудің қамал-қорғанына арқа сүйегенмен бірдей.

Үйіңіз ардақты татулықтың, баға жетпес қатынастың ордасы болса – қайта барғың келеді деп Томас Вулф қателескен.*

* Вулф Томас Клейтон (1900–1938) – америкалық белгілі жазушы, «жоғалған ұрпақ» аталған ағымның өкілі. Стивен Кови жазушының *You Can't Go Home Again* («Үйге қайтуға болмайды») деген романына сілтеме жасайды.

ҰРПАҚТАР САБАҚТАСТЫҒЫ

Сандра екеуіміздің стимул мен реакция арасындағы кеңістікті ақылмен қолдануға қол жеткізуіміз және адамның төрт қасиетін қолдана алуымыз бізді «іштен сыртқа» нығайтты.

Бұған дейін біздің әдісіміз «сырттан ішке» болып келген. Қиындықтарды еңсеріп, ұстанымдарымыз мен тәртібімізді бақылап, адам коммуникациясы дағдылары мен тәсілдерін қолданып, бір-бірімізді сүйіп келген едік. Бірақ біз «пластырь» мен «аспиринге» көп сүйендік. Өзіміздің ескі парадигмаларымызға сүйеніп жүргенде созылмалы, тереңге кеткен проблемалар шешімін таппады. Ал «іштен сыртқа» принципімен іс-әрекет ете бастағанымызда сенім мен ашықтыққа негізделген қатынас орнатып, тереңге кеткен қайшылықтарды біржола еңсердік. Біз өзіміздің бағдарламамызды қайта қарадық, сценарийімізді қайта жазып шықтық, өзіміздің өмірлік күнтізбемізде 2-шаршының маңызды іс-әрекетіне уақыт бөліп, бір-бірімізбен қатынасымызды тереңнен тербейтін болдық.

Тамырларды мәпелеудің арқасында біз «Ұттым/Ұттым» сипатындағы тамаша өнімге қол жеткіздік және тамаша синергия алдық. Сонымен қатар осыдан өзімізге есеп беру барысында, ата-анамыз сияқты, біз өз балаларымызға да игі ықпал жасағанымызды ұқтық. Өз өміріміздің сценарийі бізге қандай маңызды болса, біз де келесі ұрпаққа оның үлгілі нұсқа болуы үшін терімізді төктік.

Осы кітапта мен келесі ұрпаққа берілетін сценарийді барынша жетілдіруге тырыстым. Бірақ осы сценарийдің өзіне жіті назар салып қарағандар болса, олар оның бойынан да өзімізге үлгі еткен әсемдікті, позитив бағдарламаны көрген болар еді. Біздің санамыз өзіміздің алдымызда болып, бізді ізгілікке тәрбиелеген ұрпаққа алғыс айтуға міндетті, біз бар мүмкіндігімізді пайдаланып, олардың айнасында осылай кескінделдік. Бірнеше ұрпақ өсірген берік отбасының әлдебір трансценденттік энергиясы болады. Балалардан, ата-аналардан, аталар мен әжелерден, ағайлар мен апайлардан, немере ағалар мен әпкелерден құралған өзара тиімді байланыстағы отбасылар адамдардың санасының сезінуіне көмектесіп, қайдан келгенін және қайда ұмтылатынын ұқтыра алады.

Балалар үшін өзі бір әулетке жататынын сезінудің маңызы зор, өйткені көп адам, тіпті елдің шетінде жатқандар болса да өзін біліп, қамқорлық білдіріп, қолдайтыны оларға қуат береді. Осының өзі отбасыңыздың қорғалуына бағасыз үлес қосады. Балаңыз өзіңіз қасында болмаған кезде қиындыққа душар болса, көкесінен я апатайынан көмек сұрай алады. Бауырлар ата-анасын уақытша алмастырып, балаға көмек бере алады және үлгілі қамқорлығын көрсете алады.

Немерелерінің өмірінде аса маңызды орын алатын аталар мен әжелердің орыны да айрықша. Олар тамаша әлеуметтік айна бола алады. Мысалы, менің анам да сондай еді. Қазір жасы сексеннен асып кетсе де ұрпақтарының қамын жейді. Бізге сүйіспеншілікке толы хаттар жазады. Жуырда мен оның бір хатын

ұшақта оқып отырып, көз жасыма ие бола алмадым. Қашан телефон соқсам да: «Стивен, балам, өзінді қатты жақсы көретінімді біл және сені керемет тамаша азамат деп санаймын», — дейді. Ол біздің бойымызда әрқашанда өзімізге деген сенім болуын қалап отырады.

Бірнеше ұрпақты жалғастыратын берік отбасы өте өнімді, өзара қарым-қатынаста бірін-бірі байытып, қуаныш әкелудің үлгісі болады. Көп адам оның маңыздылығын сезінеді. Осыдан бірнеше жыл бұрын жұрттың бәрінің *Roots* («Тамыр»)* деген кітапқа қалай таңырқағанын еске түсіріңіздер. Біздің әрқайсымыздың өз тамырымыз бар. Әркім оны зерттеп, өз тамырын табуға ұмтылады. Өз тамырымызды білудің ең күшті және ең жоғары мотиві сонда бұл бізге ғана керек емес, ол біздің ұрпағымызға, адамзаттың келер толқынына да керек. Біреу былай жазған еді: «Балаларымызға біз тек екі өтпелі құндылық қалдырамыз: оның біріншісі — тамыр, екіншісі — қанат».

ӨЗГЕРІСКЕ ДӘНЕКЕР БОЛЫҢЫЗ

Балаларымызға және өзгелерге «қанат беруіміз», басқасын былай қойғанда, біреулердің оларға жасаған келеңсіз сценарийінен көтерілуіне саяды деп ойлаймын. Менің тереңнен ұғуым бойынша бұл — досым әрі әріптесім Терри Уорнер айтқандай, «өзгерістердің дәнекеріне» айналу сияқты. Жарамсыз сценарийлерді ұрпаққа мұраға қалдырмай, оларды өзгертуіміз керек. Осылай жасасак, берік байланыс қалыптастырамыз.

Ата-анаңыз бала кезіңізде сізге ұрысса, бұл сіздің де балаңызға ұрсуыңыз керектігін білдірмейді. Десе де, көптеген куәліктерге қарағанда, сіз осы әдетке бейіліссіз. Бірақ сіз проактив болғандықтан бұл сценарийді қайталамай, оны өзгертіп, позитив сценарий ұсынуыңыз керек. Сіз балаларыңыздың қылықтарына ұрсудың орнына, оларды қолдап, өз-өздеріне деген сенімдерін арттыруға тырысқаныңыз абзал.

Мұны өзіңіздің жеке миссияңызға жазып қоюыңызға болады, тіпті жадыңызға ұстап, жүрегіңізге қондырып алсаңыз да артық болмайды. Осы миссиямен үйлесе жүріп, күнделікті жеке жеңістеріңізге жетуді көз алдыңызға елестетіп отырған да жөн. Оның үстіне ата-анаңызды сүйуге және кешіруге қадам жасауға ұмтылыңыз, ал олар әлі тірі болса, оларға түсіністікпен қарау арқылы позитив қатынас орнатыңыз. Ата-бабаныздан бермен қарай, ұрпақтан-ұрпаққа беріліп келген ұнамсыз үрдісті тоқтата аласыз. Сіз өткен мен болашақ буындарды байланыстыратын өзгерістердің дәнекері боласыз. Сіздің өз басыңыздағы өзгерістер болашақ ұрпаққа жалғасуы мүмкін.

Анвар Садат — XX ғасырдағы аралықты жалғайтын аса көрнекті дәнекерлердің бірі болды. Ол табиғи өзгерісті тереңнен түсінудің үлгісін мұраға қалдырды.

* Бұл жерде жазушы 70 жылдары Американы шулатқан Алекс Хейлидің романы туралы айтып отыр.

Садат «сенімсіздіктің алып қабырғасын, қорқынышты, жеккөрушілікті және өзара түсінбеушілікті» қалыптастырған араб пен яхудиердің өткені мен кикіл-жіңдерінің қанға ұласып, оқшауланудың артуы өсе түскен болашақтың арасында тұрды. Келіссөздерге шақырған барлық әрекет кез келген шартты жағдайға, тіпті келісім жобасының мәтінінде үтірдің дұрыс қойылмағанына дейін шұқшиғандықтың кесірінен ешқандай нәтиже бермей тұрды.

«Зұлымдық ағашынан жапырақ жұлған» осындай қысылтаяң шақта Садат өзінің түрмеде отырған кезінде алған тәжірибесіне сүйеніп, мәселенің түптамырына бойлай білді. Осылайша ол миллиондаған адам үшін тарихтың бағытын өзгертті.

Садат өзінің өмірбаянында былай деп жазған еді:

«Сол кезде мен соңы не болатынын ойламай, Каирдегі орталық түрменің 54-камерасында отырғанда басыма келген — өзгеріс жасауға дарын мен қабілет көрсету керектігі жөнінде айтқан ішкі күшімнен ақыл сұрадым. Мен өзімді аса қажетті психологиялық және менталдық сапалармен қаруландырмай, мұндай аса күрделі мәселені өзгерте алмасымды білдім. Түрмеде отырып, өмір және адам табиғаты туралы терең ойларға берілгенде адам өзінің жеке ойлау қабілетін өзгерте алмаса, ешқашан өмір шындығын өзгерте алмайтынына, ешқандай прогреске де жете алмайтынына көзім жетті».

Нақты өзгерістер, нағыз өзгерістер іштен сыртқа қарай туады. Өзгерістердің қалыбы мен тәртібіне бағытталған жеке адамның этикасындағы арсеналының тәсілдерін пайдаланып, «жапырақ жұлсаңыз» олар тумайды. Өзгерістер сіздің мінезіңізді айқындаған ойлау жүйеңізден, іргелі де негізгі парадигмаңыздан және әлемге қалай қарауыңызды қалыптаған солардың линзасынан келеді. Осы турасында Амель* былай деген:

«Адамгершілік ақиқатқа ақылмен жетуге болады. Оны сезіне де аласыз. Алдымызға онымен тату тұрарлық міндеттеме қоюға болады. Бірақ осы әдістермен қол жеткізгеннің бәрі бір кезде қолыңыздан сусып кетеді. Біздің болмысымыз, біздің табиғатымыз санамыздан әлдеқайда тереңде жатыр. Тек біздің барлық тамырымызды қуалап, осы тереңдікке түскен ақиқаттар ғана біздің санамыздан тыс, оған бағынбайтын жолмен өміріміздің айнымас бөлшегіне айналады, яғни біздің меншігімізден де жоғары бір затымыз сияқты болады. Ақиқатпен өзіміздің арамызда қандай да бір шағын ғана кеңістік болса, онда біз ақиқаттан алыспыз деген сөз. Өмір туралы ойлану, өмірді сезіну, оған байланысты құмарлықтар, өмірді санамен ойлап білу — мұның

бәрі болады, бірақ бұл өмірдің өзі емес. Өзімізді Құдайдың орнына қою арқылы ғана ақиқатқа қол жеткізе аламыз және оны жоғалтпауымыз мүмкін. Сонда ғана ақиқат бізден бөлек емес және біздің ішімізде де емес: өзіміз — ақиқатпыз, ал ақиқат дегенің — біз».

Өзіңмен, жақындарыңмен, достарыңмен, әріптестеріңмен бірлікке қол жеткізу — жеті дағдының ең қымбат, ең тамаша және сарыла күткен жемісі. Көбіміз бұрын да осындай бірлікке қол жеткізіп, оның тәтті жемісін татқан едік, сонымен қатар айрылысудың да кермек дәмін көріп, табысудың қаншалықты қымбат және барынша нәзік екенін білгенбіз.

Әрине, жоғары дәрежелі толымды мінезді тәрбиелеу және толықтай тұтас-тыққа жеткізетін махаббатқа толы өмірге қол жеткізу оңай емес. Ол «әлеуметтік аспирин» немесе «пластырь» емес. Дегенмен оған қол жеткізуге болады. Бәрі де өз өміріңіздің негізі етіп дұрыс принциптерді алуыңызға байланысты, сонымен бірге басқа орталықтар құрған парадигмаларды құртып, алдамшы жайлылық танытатын келеңсіз әдеттерден арылу керек.

Кейде өзіміз артынан қатты ұялатын қате жіберіп аламыз. Алайда әр күнімізді жеке жеңістен бастап, ішіміздегіден сыртқа шықсақ, жақсы нәтижелерге қол жеткіземіз. Біз жақсының дәнін ішімізге егіп, оны суарып, күтіп-баптап отырсақ, аз уақытта ғана жайнап келе жатқан өскінді көріп қуанышқа кенелетін боламыз, ал артынан үйлесімге, жасампаз өмірге қол жеткізген тамаша жемісін сезіне аламыз.

Осы жерде мен тағы Эмерсонның мына сөздерін келтіргім келіп отыр: «Бізге тұрақты істейтін жұмысымыз оңай сияқты көрінеді, бұл жұмыс сипаты өзгергенінен емес, біздің оны істеуге қабілетіміз артқанынан».

Өз өміріміздің орталығына дұрыс принциптерді орналастыра отырып және жақсы нәтижеге жеткізетін іс-әрекеттерімізбен өзіміздің іс-қимылға қабілетімізді дамыту, Н/РА арасындағы тепе-теңдікті қолдай отырып өзіміздің және ұрпақтарымыздың бақытты, тиімді әрі пайдалы өмірі үшін мүмкіндік тудыратын боламыз.

* Амьель Анри Фредерик (1821–1881) – француз философы, француздың өмір философиясы мектебінің өкілі

АВТОРДАН

Осы кітапты аяқтай отырып, мен сіздермен дұрыс принциптердің табиғаты туралы ойымды бөлісуді қаладым. Меніңше, дұрыс принциптер – бұл табиғи заңдылықтар, олардың және біздің ар-ұятымыздың қайнар көзі – Құдай, біздің Әкеміз және Жаратушымыз. Ар-ұятына қылау түсірмеген адам өз мүмкіндігінің толық ашылуына жол ашатынына, ал, керісінше, ар-ұяттан көп аттаған адам хайуанша күнелтуден аса алмайтынына бек сенімдімін.

Сонымен қатар адам табиғатының кейбір қырлары заңға да, білімге де бағынбай, тек Құдайдың ырқына ғана құлайтынына сенемін. Адам пенде болғаннан кейін ешқашан кемел бола алмайды. Бірақ біз дұрыс принциптерді басылыққа алсақ, ішімізде адам мүмкіншіліктерін бәріне қол жеткізе алатын күдіретті дарын пайда болады.

Тейар де Шарденнің* сөзімен айтқанда: *«Біз – рухани тәжірибесі бар адамдық болмыс емеспіз. Біз – адамдық тәжірибесі бар рухани болмыспыз».*

Менің өзім де осы кітап беттерінде сіздермен бөліскен көптеген қиындықтар және проблемалармен үнемі күресіп жүремін. Бұл күрес оған кеткен күштерімді ақтайды. Маған өмірдің мәнін түсіндіреді, махаббатқа баулиды, жаңаға қызмет көрсетуге және ізденуге шақырады.

Менің дәл осы ойларымды тірілтетін Т.С. Элиоттың да мына сөздерін келтірсем деймін: *«Бізге ізденуді тоқтатпау керек. Ал ең соңында неден бастасақ, сол жерге қайта ораламыз, сонымен қоса бірінші рет шын танимыз».*

* Тейар де Шарден Пьер (1881–1957) – француздың діни философы.

СӨЗ СОҢЫ

Жиі қойылатын сұрақтар

Шынымды айтсам, жеке басыма қатысты кейбір сұрақтардан көбіне-көп ұялып қаламын. Бірақ осы сауалдар жиі қойылады, үнемі қызығушылық білдіреді, сондықтан мен оларды осы басылымға енгізу керек деп шештім. Осы сұрақтар мен жауаптардың көбі *Living the 7 Habits* («Жеті дағдыға сай өмір») кітабына да енген.

«Жасампаз жандардың жеті дағдысы» алғаш 1989 жылы жарық көрді. Содан бергі жылдары алған өмір тәжірибеңізге сәйкес қандай өзгерістер енгіздіңіз, нені алып-қостыңыз?

Шынымды айтсам, бәрі қаз қалпында қалды. Бұл таптаурын жауабым емес. Әрине, оған көптеген жаңа проблемаларды қосуға, ал бұрынғыларын қайтадан тереңірек талдауға болушы еді, бірақ мен оларды кейінгі шыққан кітаптарымда қамтыдым.

Мәселен, 250 мыңға жуық адамға жүргізілген сауалнамада «Басты іске баса мән беріңіз» делінетін үшінші дағды барынша терең ашылмаған. Сондықтан 1996 жылы шыққан *First Things First* («Басты іске баса мән беріңіз») кітабында екінші және үшінші дағдыларға көп көңіл бөлінді, сонымен қатар басқа дағдылар да тиянақты қаралды. Көрнекі мысалдары да көп.

The 7 Habits of Highly Effective Families («Жасампаз отбасылардың жеті дағдысы») кітабында мен жеті дағды негізінде ойлау берік және бақытты, жасампаз отбасын құруға мүмкіндіктер жасайтынын жаздым. Оның үстіне, ұлым Шон тинэйджерлердің мүдделері мен проблемаларына қатысты жеті дағдыны қалай пайдалануды көрсетуімен *The 7 Habits of Highly Effective Teens* («Жасампаз жасөспірімдердің жеті дағдысы») атты кітап жазылды.

Одан бөлек мыңдаған адам бізге жетінші дағдыны пайдалану арқасында өмірінде жасампаздықпен жақсы нәтижелерге жеткенін айтып, бірегей тәжірибелерін ортаға салды. Олардың жетпіс алтысының мысалы *Living the 7 Habits* («Жеті дағдыға сай өмір») атты кітабымда келтіріліп, түрлі жағдайларға, ұйымдастыру модельдеріне немесе бұрынғы өмір тәжірибесіне қарамастан, принциптердің адамдар мен тұтас ұйымдар өмірінде алатын маңызды рөлі туралы баяндадық.

Кітабыңыз шыққаннан кейін жеті дағды туралы тағы не білдіңіз?

Көптеген жаңа нәрсені танып, бұрыннан белгілі дүниелер бойынша білімімді тереңдеттім. Осылар туралы он сәтті назарларыңызға ұсынамын:

1. Принциптер мен құндылықтар арасындағы айырмашылықтарды түсіну; принциптер – бұл табиғи заңдылық, бізден тысқары тұрып-ақ барлық іс-әрекетіміздің салдарын анықтайды. Құндылықтар ішкі және субъектив сипаттарды білдіреді. Олар бізге ненің маңызды екенін көрсетіп, мінез-құлқымызға әмірін жүргізеді. Күндердің күні принциптерді лайық бағалап, менің ұғымымдағы жасампаздыққа сай келетін, жоғары жетістіктерді бағындыратын нәтижелерге қол жеткізерміз деп үміт етемін.
Ал құндылық бәрімізге ортақ. Тіпті қылмыстық қауымдастықтың да өзіне тән құндылығы бар. Құндылық адамның мінез-құлқын басқарады, ал принцип осы мінездің салдарын анықтайды. Принциптер бізге тәуелді емес. Олар бізге өзі туралы белгілі болғанынан, қабылдауымыздан, ұнайтындығынан да тәуелді емес, тіпті біздің өзіне сенетінімізді де, бағынатынымызды да керек қылмайды. Жылдар өткен сайын барлық мейірімділіктің түп бастауы бойсұну екеніне көзім жетіп келеді. Бойсұну ең бастысы біз емес, принциптер екенін айтып, оған бағынуымызға кеңес береді. Ал тақаппарлық бізге керісінше айтады, ол ең бастысы – өзіміз деп, құндылықтардың мінез-құлқымызды қалыптастыратынын алға тартады, қалай қаласақ солай өмір сүре аламыз дейді. Иә, біз өз қалауымызбен өмір сүре аламыз, бірақ біздің мінезіміздің салдары бәрібір құндылықтан емес, принциптен тарайды. Сондықтан біз принциптерді жоғары бағалауымыз керек.
2. Әлемнің көп елінде жұмыс істеу тәжірибесі маған принциптердің негізінде жатқан әмбебап табиғатын көрсетті. Олардың көрініс табуы мен қалыптасқан дәстүрлері әртүрлі болуы мүмкін, өйткені оларға сол өңір мәдениетінің ықпалы тиеді, бірақ принциптер бәрібір өзгермейді екен. Мен барлық әлемдік алты діннің бойынан да жеті дағдыда айтылған принциптерді тауып, әртүрлі мәдениет өкілдерімен сабақ өткізгенде діни дереккөздерден цитаталарды жиі пайдаланамын. Соның ішінде Таяу Шығыс елдерінде де, Үндістанда да, Азия, Австралия, Африкада да, америкалық үндістермен қарым-қатынас жасағанда да және басқа да елдердің байырғы тұрғындарымен әңгімелескенде де осы тәсілді қолданып жүрдім. Біздің бәріміз де, ерлер де, әйелдер де бірдей проблемаларға душар боламыз, бәріміз де бірдей сұранысты қалаймыз және бәріміз де ішіміздегі бірдей принциптерге жүгінеміз. Бәрімізге әділет принципі немесе «Ұттым/Ұттым» айқындамасы жақын. Жауапкершілік, мақсат, тұтастық, құрмет, ықпалдастық принциптеріне қатысты да соны айтуға болады. Осы принциптердің бәрі әмбебап. Тек олардың тәжірибеде қолданылуында айырмашылықтар болуы мүмкін. Әрбір мәдениет принциптерді өздеріне ғана тән тәсілдерге келтіріп, өзгертеді.
3. Мен жеті дағдыны ұйымдарда қолдану мүмкіндігін де түсіндім. Әрине, қатаң талаппен қарасақ, оларда ешқандай дағды жоқ. Олардың мәдениетіне

- кейбір дағдыларда көрсетілген белгілі бір нормалар мен ережелер жүйесі тиесілі. Сонымен қатар ұйымдарға белгілі бір жүйелер, үрдістер және салттар тән. Біз экономиканың барлық салаларына жататын мындаған ұйымдардың тәжірибелерін зерттеп, жеті дағды негізіндегі басты принциптердің бәрі ұйымның өмірінде қолданылатынына көз жеткіздік.
4. Сіз біреуінен бастап, басқа адамдарды жеті дағдыға үйретуіңізге болады. Бір дағдыны үйрете бастаудың өзі қалған алтауына тартылуға жол ашады. Бұл тұтастық бір бөлікте, ал бөлік тұтастықта жатқан кәдімгі голограмма секілді.
 5. Жеті дағды «іштен сыртқа» бағытында болса да, ол сыртқы проблемалардан басталып, ішке түскенде тиімдірек болады. Басқа сөзбен айтқанда, сізде байланыс жасау жолында, мәселен, өзара түсіністікті немесе сенімді жоғалту сияқты бір проблема болса, онда ортақ жеңіске жету және проблеманың шешілуіне әкелу үшін жеке жеңіске жетіп, «іштен сыртқа» тәсіліне жүгінуге болады. Міне, сондықтан да үнемі төртінші, бесінші және алтыншы дағдыдан бастап, сосын ғана бірінші, екінші және үшінші дағдыларға өтеміз.
 6. Өзара тәуелділікке жету тәуелсіздікке жетуден он есе қиын. «Ұттым/Ұттым» күйінде ойлаудан бұрын, өз басыңызға көмек керек болғанына қатымай, басқа адамның «Ұттым/Ұттым» қалыбына түскеніне түсіністікпен қарап, ақыл мен эмоциялық тәуелсіздікті көп талап ететін ымыраға жету үшін үшінші баламаны табу жолдарын қарастыру керек. Басқаша айтсақ, өзге адамдармен шығармашылық ынтымақтастықта өзара табысты болу үшін тәуелсіздіктің жоғары дәрежесі, сонымен бірге ішкі қауіпсіздік пен өзінді-өзің ұстай білу қасиеті керек болады. Керісінше болса, өзара тәуелділік контртәуелділікке айналып, адамдардың қарама-қарсы мақсаттарға ұмтылатыны сияқты, өз сұранысын қанағаттандыру үшін қарсыластың алсірегенін қалайтын болады.
 7. Алғашқы үш дағдының мәнін қысқаша былай тұжырымдауға болады: «үде беріңіз және оны ұстаңыз», ал келесі үшеуін – «проблемаңызды басқалармен бөлісіңіз және оны еңсеруге бірлескен шешім табыңыз».
 8. Жеті дағды, өздерін түсіндіруге оншақты жаңа сөздер мен тіркестерді қолдану жеткілікті болса да, жаңа тіл жасап шықты. Осы жаңа тіл көп нәрсені қысқаша түсіндіре алатын бір код сияқты болды. Мәселен, сіз былай сұрауыңызға болады: «Бұл салым ба, әлде есеп шоттан ақша алу ма?»; «Бұл белсенділік пе, әлде реакция ма?»; «Мынау іс синергия ма, ымыра ма?»; «Бұл «Ұттым/Ұтылдым» немесе «Ұтылдым/Ұттым» көзқарасы ма?». Мен осы код сөздердің астарында тұрған принциптер мен тұжырымдамаларды тереңнен ұғынып, соларды басшылыққа алу арқылы өзгеріске ұшыраған тұтастай мәдениеттерді көрдім.
 9. Тұтастық ниеттестікке қарағанда, неғұрлым жоғарырақ деңгейдегі құндылық саналады. Нақтырақ айтсақ, тұтастық – ниеттестіктің жоғарғы формасы. Тұтастық адамдарға, ұйымдарға, тіпті отбасыларға да емес, принциптерге

түседі деп санаймын. Өйткені жоғары технологиялар, жоғары кәсібилік болмаса тиімді жұмыс істей алмайды, сондай-ақ технология жоғары маңызға ие болған сайын, әсіресе, соны пайдаланатын мәдени критерийлерді әзірлеуде, оны басқаратын адамның рөлі де арта түседі.

Сізді әлемнің қай түкпірінде тұрса да, әртүрлі мәдениет өкілі болсын, жасы мен жынысына қарамай — жеті дағдының шын мәнісіндегі жалпыға ортақ осындай танымалдығы таңдандырмай ма?

Екеуі де әрі таңдандырады, әрі таңдандырмайды. Таңдандыратын себебі — олардың бүкіләлемдік феноменге айналып, америкалық мәдениеттің бір бөлігіне айналатынын ойлаған жоқ едім. Таңдандырмайтын себебі, бұл материал жиырма жыл бойы тәжірибеден өтіп, өзім жазған принциптерге негізделді, ал оның жақсы нәтиже беретініне сенген едім, сөйтіп, ол менің ғана тапқан жаңалығым болмай қалды.

Сіз жас балаларды жеті дағдыға қалай үйретер едіңіз?

Мен балаларды тәрбиелеуде Альберт Швейцердің үш негізгі принципіне сүйенер едім: біріншіден, өзің үлгі көрсет, екіншіден, үлгі көрсет, үшіншіден, үлгі көрсет. Бірақ соншалықты алысқа бара алмас едім. Сондықтан былай айтар едім: біріншіден, оларға үлгі болыңыз; екіншіден, сүйіспеншілікке құрылған сенімді қатынас орнатыңыз; үшіншіден, балаларға жеті дағдының негіздеріне құрылған жеңіл идеяларды солардың тілімен айтыңыз, басқаша айтқанда, олардың жеті дағдының мәнін қабылдауына көмектесіңіз; кейбір оқиғаларға олардың принциптер тұрғысынан қарауына мүмкіншілік беріңіз; арасында балалардан өз өміріндегі принциптер мен дағдылардың әсерінен мысалдар келтіруін және олар қандай принциптер мен дағдылар екенін анықтауын өтініңіз.

Менің бастығыма (жұбайыма, балама, досыма т.б.) «Жеті дағды» кітабы өте-мөте қажет. Оның осы кітапты оқып шығуы үшін не істеуім керек?

Өздеріне тікелей қатысы болмайынша, сіздің өмірдің бір саласындағы танымыңыз қаншалықты терең екенін көп адам керек етпейді. Әуелі, сол адаммен ашық та сенімді қатынас орнатыңыз, былайша айтқанда, оған эмоциялық банк есепшотын ашыңыз, содан соң өзіңізге жеті дағдының қалай көмектескенін айтып, өз өміріңіздің мысалымен көрсетіңіз. Келесі жолы ыңғайлы бір сәтте оны оқу бағдарламасына қатысуға шақырыңыз, я болмаса осы кітапты оқуды ұсынған жөн. Сонымен бірге ыңғайлы сәтті пайдаланып, өзіңіз де бастығыңызды, әріптесіңізді немесе жақын адамыңызды жеті дағды теориясының негізінде жатқан кейбір негізгі идеялармен таныстыра аласыз.

Өз өміріңіз жайында және неліктен жеті дағды туралы кітап жазуды ұйғарғаныңызды айтпас па екенсіз?

Жарық дүниеге келген сәтімнен бастап үй ішімізде әкемнің ізін басып, отбасылық бизнесімізге басшылық етеді деген ойдан бөлек идея болған емес. Бірақ уақыт өте келе, басқа адамдарды үйретіп, олардың бойындағы көшбасшылық қасиеттерін дамыту — бизнеспен айналысудан анағұрлым қызықтырақ екенін түсіндім. Гарвардтың бизнес мектебінде оқығанда, ұйымның іс-әрекетіндегі адамның рөлін зерттеумен айналыстым. Артынан Бригэм Янг университетінде бизнес-пәндер оқытушысы болып, бірнеше жыл бойы осы салада тренингтер өткізіп, консультациялар берумен айналыстым. Менде осы кезде негізделген принциптердің бірізді әрі теңгерімді жүйесіне адамның бойындағы көшбасшылық қасиетін дамыту және біліктілігін арттыру бағдарламасын ұйымдастыру идеясы пайда болды. Уақыт өте келе, ол жеті дағды жүйесіне айналды, ал оны ұйымдардың іс-әрекетінде қолдануда принциптерге негізделген көшбасшылық тұжырымдамасына ұласты.

Сол сәтте университеттен кетіп, барлық типтегі ұйым басшыларын оқытуға уақытымды жұмсау керек деп шештім. Жетілдірілген бағдарлама бойынша бір жыл жұмыс істеген соң, біз қызметімізді кеңейтуге және өз көзқарасымызды әлемнің барлық түкпіріндегі адамдарға жеткізуге мүмкіндік алдық.

Табыс формуласын білем деушілерге не айтар едіңіз?

Мен оларға екі түрлі нәрсе айтамын. Біріншіден, олардың айтқаны принциптерге немесе табиғи заңдарға сүйеніп тұрса, менің өзім олардан қуана-қуана үйренетін боламын және басқаларға да сондай кеңес беремін. Екіншіден, бір түрлі принциптер мен табиғи заңдарды біздер әртүрлі атап, оларды сәл басқаша сипаттауымыз мүмкін.

Сіз шынымен тақырбассыз ба, әлде жоғары тиімділікке жету үшін шашыңызды қырып тастайсыз ба?

Іс жүзінде табысқа жету үшін басыңыз тақыр ма немесе шашыңыз қауғадай ма, бәрібір. Әрине, шашыңыз ұзын болып, оны фенмен әдемілеп жатқызғанда, мен сияқты тақыр бастар жұмысқа кірісіп те үлгереді. Ал енді қалжыңсыз айтар болсақ, мен «тақырбас адам келбетті» дегенді жиі естідім, сондықтан өзімнің сыртқы түрімнен ұялмайтын болдым...

Дінгеініз осы болса	Өмірдің басқа қырын қабылдауыңызға ықпал етуі мүмкін нұсқалар				
	Жұбайыңыз	Отбасы	Ақша	Жұмыс	Иелік ету
Жұбайыңыз	Мұқтаждықты қанағаттандырудың басты кайнар көзі	- Өзінің жақсы орны бар - Маңызы шамалы - Біріккен жоба	Жарынның қажетіне жарау үшін керек	Жарынның көңілін жайлайтын ақшаны табу үшін керек	Айла-шарғы жасау немесе ықпал ету арқылы бақытқа бөлейтін құрал
Отбасы	Отбасы мүшесі	Биік басымдық	Отбасын қамтамасыз ету құралы	Отбасын қамтамасыз ету құралының кайнар көзі	Отбасына жайлылық пен жағдай жасау мүмкіндігі
Ақша	Ақшаны жарату яки алу кайнар көзі	Қаражат жұтушы	Ішкі қауіпсіздік пен өз-өзіңді таныту кайнар көзі	Ақша алуға керек	Экономикалық табыстың дәлелі
Жұмыс	Көмекші яки жұмысқа тұсау	- Көмекші яки жұмыстағы тұсау - Қызмет этикасы егілуге тиіс адамдар	- Екінші дәрежелі мағынасы бар - Қауырт жұмыстың дәлелі	- Өз-өзіңді таныту мен рахаттанудың құралы - Биік адамгершілік құндылық	- Жұмыс өнімділігін арттыратын құралдар - Қызметі үшін марапаттау
Иелік ету	- Иелік етудің басты нысаны - Меншікті иеленудің көмекшісі	- Қанауға, қысым көрсетуге, жаншуға, қадағалауға болатын меншік - Сөре	- Меншікті көбейтуші құрал - Қожалық етуге болатын меншіктің тағы бір түрі	Мәртебе, билік, атақ алу мүмкіндігі	Өлеуметтік мәртебенің белгісі
Рахаттану	Ойын-сауық пен рахаттанудағы серік я болмаса кедергі	Құрал немесе кедергі	Рахаттану мүмкіндігін көбейту құралы	- Қаражаттың кайнар көзі - Ойын-сауық тәсілдерінің бірі	Рахатқа бөлену құралы
Дос яки достар	- Не досыңыз, не бақталасыңыз - Өлеуметтік мәртебе белгісі	- Достар немесе достық қатынастың жалғасуына кедергі - Өлеуметтік мәртебе белгісі	Экономикалық және әлеуметтік игіліктің кайнар көзі	Араласу мүмкіндігі	- Достық қатынасты «сатып алатын» құрал - Бірігіп ойын-сауық құру құралы

Дінгеініз осы болса	Өмірдің басқа қырын қабылдауыңызға ықпал етуі мүмкін нұсқалар				
	Рахаттану	Дос яки достар	Дұшпан яки дұшпандар	Ғибадатхана	Өзіңді бағалау
Жұбайыңыз	Біріктіретін, жақындастыратын іспен жалғайды немесе уақытты тектен-тек кетіру	- Жұбайыңыз – ең үздік немесе жалғыз дос - Тек ортақ достар бар	Жұбайым – қалқаным. Ортақ дұшпанның болуы арақатынасымызды бекітеді.	- Ортақ рахатқа бағыратын қызмет - Жұбайыңызға қарағанда маңызды шамалы	- Өз-өзіңді бағалау жұбайымен арадағы қатынасқа байланысты - Қатынас пен жұбайыңыздың мінезіне жоғарғы тәуелділік
Отбасы	Аса маңызы жоқ қызмет немесе отбасына қатысы бар біріккен қызмет	- Отбасылық достар немесе бақталастар - Отбасылық өмірге төнетін қауіп-қатер	- Отбасы анықтайды - Отбасы бірлігі мен күш-қуатының кайнар көзі - Отбасы татулығына сына қатынын қауіп-қатер	Қолғабыс етудің кайнар көзі	- Отбасының бірлігі мен күш-қуатының сақталуына себепті ережелер - Отбасы үшін екінші орындағы мәселе
Ақша	- Материалдық қиындықтардың дәлелі - Ақшаны қажетті жетушы	Экономикалық қиындық пен қызметке тәуелділіктен құтылу	- Экономикалық бәсекелестер - Экономикалық қауіпсіздікке төнген қатер	- Салықтық басымдықтар - Қалтаға сұғылған қол	Ақшаны игеруге әрі жаратуға ерік береді
Жұмыс	- Уақытты тектен-тек кетіру - Жұмысқа келергі	- Жұмыстағы әріптестер, сәтпен қысым - Оларды айып салуға келергі	Өнімді еңбек етуге тұсау	Жұмыстағы ортақ анықтайды	- Жұмыста жетістікке жеткізетін идея - Қызмет міндетіне қарай икемделу

Дінге тініз осы болса	Өмірдің басқа қырын қабылдауыңызға ықпал етуі мүмкін нұсқалар				
	Рахаттану	Дос яки достар	Дұшпан яки дұшпандар	Ғибадатхана	Өзінді бағалау
Иелік ету	Түрлі клубтарға мүше болу, дүкен аралау, зат сатып алу	- Жеке меншік - Пайдалану мүмкіндігі	- Ұрылар, тонаушылар - Мол меншікке ие яки өзінен зор шыққан атақты адамдар	«Менің ғибадатханам» – әлеуметтік мәртебемнің нышаны - Әділетсіз сынның яки мақұлдаудың кайнар көзі	- Өз-өзінді бағалау қолдағы бармен анықталады - Әлеуметтік мәртебем, мойындаумен анықталады
Рахаттану	- Өмірдің мәні - Қанағат сезімінің кайнар көзі	Сауық-сайрандағы серіктер	- Өмірге өте маңызды қарайтындар - Тыныштықты бұзып, оны айыптайтындар	- Сауық-сайранға тұсау, кедергі - Кінәшілік, айыптау сезімі	Рахатқа бату құралы
Дос яки достар	- Тек достар арасында ғана мүмкін - Негізінен әлеуметтік аядағы оқиға	- Жеке бақытқа жету үшін қажет шарттары - Олардың ортасынан танымал және атақты болу шешуші мәнге ие	- Барлық қарым-қатынас аясынан тыс адамдар - Ортақ дұшпандар болуы достықтың мәнін анықтайды	- Орта анықтайды - Күлкіге айналумен немесе аластаудан қорқу	Басқалармен байланыс құруға, қатынасты жақсартуға мүмкіндік беретін негізгі заңдар

Дінге тініз осы болса	Өмірдің басқа қырын қабылдауыңызға ықпал етуі мүмкін нұсқалар				
	Рахаттану	Дос яки достар	Дұшпан яки дұшпандар	Ғибадатхана	Өзінді бағалау
Дұшпан яки дұшпандар	Кезекті шайқас алдындағы тыныштық	- Жанашыр және моральдық қолдау көрсететін адамдар - Ортақ дұшпанның себебінен достасқан болуы мүмкін	- Жеккөру нысандары - Жеке түйткілдердің кайнар көзі - Өз-өзінді қорғауға және танытуға стимул	- Өз-өзінді таныту хана - Өз-өзінді танытуының кайнар көзі	- Құрбандыққа ша-лынған - Дұшпанның құрсауына түскен
Ғибадатхана	Жамағатпен жүзде-су мүмкіндігі, «бей-күнә» сауық-сайран күнә немесе басқа қызықтар күнә немесе уақытты тектен-тек кетіру ретінде тері-стеледі	Ғибадатхана жа-мағатының басқа мүшелері	Өмірі қай-шылықты немесе діни ілімді тәрк еткен діншілдер	Жол-басшы жұлдыз, жоғарғы басымдық	Өз-өзінді бағалау ғиба-датхананың белсенділі-гімен, ғибадатханаға салынған зекетпен, я болмаса діни мораль көрініс табатын діни қызметпен анықталады
«Мен өзім»	- Рахаттанудың лай-ық сезімі «Менің құқығым» «Менің мұқтаж-дығым»	Мені қолдайтын жан	Өзінді танудың, өзінді танымның кайнар көзі	Өз мақса-тына жету құралы	- Өзінді танымның кайнар көзі - Менің мүдде-сай идеялар, менің мұқаждығымға икемделуі мүмкін
Принциптер	- Іс жүзінде кез кел-ген мәнді әрекеттен туатын қуаныш - Шынайы демалыс теңгерімді өмір салтынның маңызды бөлігі ретінде	- Өзара тәуелді өмір-дегі серіктестер - Бірін-бірі қолдай-тын, бірін-бірі қызмет ететін, бір-бірімен ой бөлісетін жақын адамдар	Дұшпандар жоқ, есесіне ұтуға және қамқорлық көр-сетуге тиіс басқа парадигмадағы адамдар ғана бар	- Шынайы принциптердің кайнар көзі - Қызмет ету және жеке үлес қосу мүм-кіндігі	Бірегей, дарынды, жасампаз адам тәуелсіз және бір-біріне тәуелді жұмыс істей отырып, көп нәрсеге қол жет-кіруге қабілетті басқа да көптеген бірегей дарынды, жасампаз адамдардың арасында

Өмірдің басқа қырын қабылдауыңызға ықпал етуі мүмкін нұсқалар					
Дінге/ігізіз осы болса	Жұбайыңыз				
	Отбасы	Ақша	Жұмыс	Иелік ету	
Дұшпан яки дұшпандар	Жанашыр серіктес немесе күнәһар теке*	Баспана (эмоциялық қолдау) немесе күнәһар текелер	Дұшпандармен күрес құралы немесе жеке үстемдіктің дәлелі	Баспана немесе сезімнің сыртқа шығуына мүмкіндік	- Күрес құралы - Одақтастарды қорғау құралы - Құтқару аралы
Ғибадатхана	Жолдас, ғибадатханадағы қызмет кезіндегі жәрдемші немесе сенімнің сыналуы	Ғибадатхана ілімін ендіру орны немесе сенім сыналатын жері	- Ғибадатхана мен отбасын қолдау құралы - Ашу, ғибадатханаға қызмет етуден немесе ғибадатхана ілімінен жоғары тұрса	Дүниауи өмір үшін қажет	- Дүниауи байлықты иеленудің мәні төмен - Мәртебе және имидж өте жоғары бағаланады
«Мен өзім»	- Меншік - Қанағаттандыратын және қуантатын адам	- Меншік - Қанағаттандыратын және қуантатын нәрсе	Қажеттіліктерді қанағаттандырудың қайнар көзі	«Өз ісіммен айналысу» мүмкіндігі	Өзін-өзі анықтау, өзін-өзі қорғау және өзін-өзі дамыту қайнары
Принциптер	Өзара пайдалы, өзара тәуелді қатынастардағы тең құқылы серіктес	- Достар - Қызмет ету, жеке үлес қосу және өз-өзіңді таныту мүмкіндігі - Сценарийлерді «көшіру» және әртүрлі ұрпақтар толқыны әсерінің арқасында өзгерту мүмкіндігі	Әртүрлі басымдықтардың көрінуі және мақсатты жүзеге асыру құралдарының қайнар көзі	- Дарынды және ойдағы әрі мақсатты қабілеттерді пайдалану мүмкіндігі - Экономикалық ресурстарды жасау тәсілі - Жұмыс уақыты приоритеттер мен құндылықтармен сәйкестікте басқа міндеттер үшін жұмсалған уақытпен теңгерімді болуы қажет	- Мүмкіндіктердің аражігін ажырататын ресурстар - Жауапкершілік, қамқорлық нысаны - Адамдармен қарым-қатынас бойынша екінші дәрежеде

* Күнәһар теке (ор. – козел отпущения) – еврей жұрты құрбандық шалу рәсімінде екі теке, бір бұзау, бір қозы алады. Бәрін құрбандыққа шалып, екі текенің біреуін тірі қалдырады. Мойнына бүкіл адамзаттың күнәсін арқалатып, мүйізіне қызыл шүберек байлап еркіне жібереді. Көп ұзатпай құздан құлатады. – ред.

В қосымшасы

2-шаршыдағы жұмыс күні

Үсынылып отырған тапсырма және оны талдау сізге 2-шаршының парадигмалары жұмысыңыздың барысына қаншалықты серпінді әсер ететінін көруге көмектесуге тиіс. Сіз бір алпауыт фармацевтикалық фирманың маркетинг жөніндегі директорысыз делік. Әдеттегі жұмыс күніңіз басталып, алдағы істер тізімін қарайсыз, әрқайсысының қанша уақыт алатынын есептейсіз.

Басымдық берілгендерін анықтамағанда, жұмыстарыңыздың тізімі мынадай болады:

1. Бас директормен түстенуді қалар едіңіз (1-1,5 сағат).
2. Жуырда сізге келер жылдың жарнама шығындарының сметасын жасау тапсырылған (2—3 күн).
3. Жиналып қалған кіріс құжаттарын тәртіпке келтіретін уақыт болған (1-1,5 сағат).
4. Сату менеджерімен өткен айдағы сауда қорытындыларын талқылау керек; оның кабинеті дәліздің соңында (4 сағат).
5. Хатшыңыздың пікіріне қарағанда, сіздің атыңызға келген корреспонденциялардың арасында шұғыл шешуді қажет ететін бірнеше мәселе бар (1 сағат).
6. Үстеліңіздің үстіне жиналып қалған медициналық журналдарды да қарап шығу керек еді (0,5 сағат).
7. Сауда өкілдерімен келесі айда болатын кеңестегі сөзге де дайындалу керек (2 сағат).
8. X препаратының соңғы партиясы сапа бақылауынан өтпеген деген сөздер шығып жатыр (0,5 сағат).
9. Азық-түлік және дәрі-дәрмек сапасын бақылау жөніндегі әкімшіліктен (FDA) біреу телефон шалып, сізге X препараты бойынша хабарлассын депті (0,5 сағат).
10. Күндізгі сағат екіде директорлар кеңесі белгіленіпті, бірақ сіз қандай мәселеге байланысты екенін білмейсіз (1 сағат).

Ал енді бірінші, екінші және үшінші дағдыны үйрену барысында алған біліміңізге сүйеніп, өз жұмыс күніңізді тиімді жоспарлауға тырысыңыз.

Сізге тек бір күннің жұмысын жоспарлауды ұсынып, мен тұтас аптада болатын жұмыстар легін автоматты түрде кейінге қалдырдым, өйткені олар басқарудың төртінші деңгейіне тән. Бірақ сіз тоғыз сағаттық бір уақыт бөлігі тұрғысынан да 2-шаршы парадигмасының принциптеріне бағдарланған күшке кәміл көз жеткізе аласыз.

Тізімнің көп тармақтары 1-шаршының істеріне кіретіні көрініп тұр. Тек медициналық журналдармен танысу туралы айтқан 6-тармақ қана оған

9:00-18:00 арасындағы жұмыс кестесі

9 _____

10 _____

11 _____

12 _____

13 _____

14 _____

15 _____

16 _____

17 _____

18 _____

жатпайды, қалғандары аса маңызды әрі шұғыл жұмыстар сияқты. Уақытты басқарудың құндылықтар мен мақсатқа басымдық беру туралы айтылатын үшінші деңгейіне сүйенетін болсаңыз, сіз кесте сызып, әр тармақты А, Ә және Б әріптерімен, ал олардың бөлшектерін 1, 2, 3 сандарымен белгілеген болар едіңіз. Сонымен қатар, мысалы, керек адамды орнынан табу мүмкіндігі, бастықпен отырып түстенгеннің қанша уақытқа созылатыны сияқты түрлі жағдаяттарды да есепке алар едіңіз. Міне, осы факторлардың бәрін ескеріп, сіз жұмыс күніңізді жоспарладыңыз делік.

Уақытты басқарудың үшінші деңгейін жақтайтындардың көбі осы тапсырманы орындауда тап менің жазғанымдай істейді. Олар жоғарыда айтылған нақты болжамдарға сүйеніп, қашан не істерін жоспарлайды және ондағы істердің көбін орындауға кіріседі, ал аяқсыз қалғанын ертеңге немесе одан арғы күндерге қалдырады. Мәселен, көптеген адам тоғыз бен онның арасында алқақты болатын директорлар кеңесінің күн тәртібін анықтап, оған не дайындау керектігін шешеді, сосын бастықпен түскі тамақ ішудің уақытын келіседі және FDA-ға телефон шалады. Одан арғы бір немесе екі сағатта сауда менеджерімен кездесуді жоспарлайды, сосын маңызды және шұғыл деген корреспонденцияны қарап шығады және X препаратының кезекті партиясы туралы қауесетті тексеруге тырысады. Түске дейінгі қалған уақыт бас директормен түстенге яки сағат екіде болатын директорлар кеңесінің отырысына дайындыққа, я болмаса X препаратымен немесе соңғы айдағы сатылымдармен байланысты қандай да бір проблемаларды шешуге арналады. Түстен кейін ол аталған

мәселелермен шұғылдануды жалғастырады. Маңызды корреспонденциялармен жұмысты аяқтауға тырысады және жиналып қалған құжаттардың біразын тәртіпке келтіріп, сондай-ақ күні бойы туындауы мүмкін басқа да маңызды әрі шұғыл істермен айналысады.

Көптеген қызметкерлер келесі жылғы жарнамалар шығындарының сметасын жасауды және келесі айда сауда өкілдерімен болатын кеңеске дайындалуды 1-шаршының істері, сірә, аса салмақ салмайтын басқа күнге қалдыруға бейіл. Перспективалық ойлау мен жоспарлауға байланысты осы екі іс те 2-шаршыға жатады. Осы шаршыға жататын медициналық журналдарды қарау да кейінге қалдырылды. 2-шаршыдағы бұл істің маңыздылығы аталған екеуінен де төменірек деп саналса керек. Бұл уақытты басқарудың үшінші деңгейіне жататын ойлаудың типтік түрі, әрине, ненің және қашан істелетіні орайында басқа баламалардың болуы да әбден мүмкін.

Ұсынылған істерге байланысты жұмыс кестесін жасағанда, сіз қандай көзқарасты ұстандыңыз? Ол үшінші деңгейдің әдісіне ұқсай ма? Әлде сіз 2-шаршыға бағдарланған төртінші деңгейдің ұстанымын қолдандыңыз ба?

2-ШАРШЫНЫҢ ТӘСІЛІ

Енді жоғарыдағы істер тізімін 2-шаршының парадигмасына сүйене отырып қарастырайық. Бұл — бар болғаны осы парадигмаға сәйкес келетін мүмкін нұсқалардың бірі ғана, бірақ ол осыған негізделген ойлау амалын көрсететін жақсы иллюстрация болады.

2-шаршы парадигмасының жақтаушысы ретінде, сіз Н-әрекеттердің үлкен бөлігі 1-шаршыда, ал РА — әрекеттің үлкен бөлігі 2-шаршыда шоғырланғанын түсінесіз. Сіз 1-шаршыны иеленудің жалғыз тәсілі — 2-шаршыға лайықты көңіл бөлу керек екенін білесіз. Ол үшін дағдарысты алдын алумен айналысу және 2 мен 4-шаршылардың әрекеттерін үзілді-кесілді жоққа шығару мүмкіншіліктерін қарастыру керек.

КҮНДІЗГІ САҒАТ ЕКІГЕ БЕЛГІЛЕНГЕН ДИРЕКТОРЛАР КЕҢЕСІНІҢ ОТЫРЫСЫ

Күн тәртібі белгіленбеген немесе сіз онымен танысып үлгермегенсіз дейік. Ондай болып тұрады. Нәтижесінде қатысушылар бұған дайындықсыз келеді, сондықтан кез келген нәрсені талқылай береді. Әдетте мұндай кеңестер дұрыс ұйымдаспаған және 1-шаршыдағы маңызды шаруаларды талқылауға шұқшияды. Олар жайлы қатысушылар көбінесе біле бермейді. Осындай отырыстар әдетте уақыт жоғалтқаннан басқа ештеңе бермейді, әйтеуір бастығыңыздың өз құдіретін көрсетіп қалуына ғана қызмет етеді.

Ал күн тәртібі жасалған болса, мұндай отырыстарда 2-шаршыдағы мәселелер «әртүрлі» санатына жатқызылады. Сонымен қатар Паркинсон заңына сәйкес «жұмыс барлық бөлінген уақытты толтырғандықтан» «әртүрлі» санатындағы

мәселелерді талқылауға уақыт қала бермейді. Тіпті уақыт қалғанның өзінде 1-шаршыдағы мәселені талқылап, шаршаған қатысушылар тағы бірдемен айналысуға құлықты болмайды.

Сонымен, сіз 2-шаршыға жылжып, директорлар кеңесі отырысының күн тәртібіне осындай отырыстардың тиімділігін қалай арттыруға болады деген ұсынысты енгізуге тырысып көруіңізге болады. Тіпті сөйлеуіңізге бірнеше минут уақыт бөлінсе де, сіз таңертең сөзіңіздің дайындығына бір сағат уақыт бөле аласыз, әрине, сіз қатысушылардың бұл мәселе туралы тиянақты хабарламаны келесі отырыста тыңдауға ықыласын тудыруға тиіссіз. Сіздің сөзіңіз әрқашан осындай отырыстардың нақты көздеген мақсаты және жақсы ойластырылған, қатысушылардың бәрі ұсыныстарын енгізе алатын күн тәртібі болуын ескергені жөн. Күн тәртібінің соңғы нұсқасын директорлар кеңесінің төрағасы жасап және ол қарапайым механикалық шешімдермен қанағаттанатын 1-шаршыдағы мәселеге қарағанда, неғұрлым шығармашылық ойлауды талап ететін 2-шаршыдағы мәселесіне шоғырландырылуы керек.

Бұған қоса, барлық қатысушыларға отырыстағы тапсырмалар мен олардың орындалу мерзімі көрсетілген стенограммалардың тезірек таратылуының маңызды екені де сөзіңізде айтылғаны жөн. Осы мәселелер келесі отырыстардың күн тәртібіне енгізіліп, талқылауға дайындалуға уақыт жеткілікті болуы үшін қатысушыларға алдын ала таратылады.

2-шаршы парадигмасының тұрғысынан қарасаң жоспардың тек бір-ақ тармағы бойынша, яғни күндізгі сағат екіге белгіленген директорлар кеңесі отырысында осы нәрсе жасалуы керек еді. Бұл үшін атап өтілген тармақтардың алдын ала жоспарлануы керектігі туралы сенімге төтеп бере алатын батылдықпен қоса, проактивтіліктің жоғары деңгейі болуы шарт. Сонымен қатар осындай отырыстарда жиі болатын дағдарысты атмосфераға түсіп қалмас үшін отырысқа қатысушылардың қызығушылығын да ескеру талап етіледі.

2-шаршыдағы ойлау жүйесін біздің тізімдегі барлық тармақтарға да қолдануға болады, тек FDA-ға қоңырау шалуға жарамайды.

FDA-ҒА ҚОҢЫРАУ ШАЛУ

Агенттікпен қатынасыңыздың сипатын есепке алып, сөйлескенде түйткілді мәселе туындаса, шешіп тастау үшін таңертең хабарласасыз. Бұл мәселені басқа адамға тапсыруға болмайды, өйткені сіз, бәлкім, мәдениеті 2-шаршыға сәйкес келетін басқа ұйымға телефон соғасыз, оның үстіне олар көмекшіңізбен емес, нақ сізбен сөйлесуді қалап отыр.

Өз ұйымыңыздың директорлар кеңесінің мүшесі ретінде, сіз оның мәдениетіне ықпал жасай аласыз, бірақ сіздің ықпал шеңберіңіз FDA-ның мәдениетіне өзгертуге әсер ете алмайды, сондықтан олардың талабына бағынып, айтқандарын істейсіз. Телефонмен сөйлесуде көтерілген мәселе созылмалы, тұрақты сипатқа ие болғаны анықталса, оны шешуді сіз 2-шаршының ұстанымы

тұрғысынан қолға алып, мұндай мәселенің болашақта қайталанбауын қадағалайсыз. Бұл FDA-мен өзара қатынастың сипатын өзгертуге және проблемаларды еңсеруге бағытталған елеулі проактивтілікті қайтадан талап етеді.

БАС ДИРЕКТОРМЕН БІРГЕ ТҮСТЕНУ

Сіз бас директоромен бірге түстенуді 2-шаршының кейбір перспективалық мәселелерін бейресми түрде талқылаудың сирек мүмкіндігі деп қарауыңызға болады. Оған дайындалуға да 30–60 минут таңғы уақытыңыз кетеді. Мүмкін, сіз бұл жағдайды бастықпен әлеуметтік өзара қатынасты жолға қойып жақсарту үшін пайдалануды, сондықтан ешқандай жоспарсыз, оны тек ықыласпен тыңдап отыруды ұйғарған шығарсыз. Осы нұсқаның екеуі де сіздің бас директоромен өзара қатынасыңызды орнатуға тамаша мүмкіндік тудырады.

ЖАРНАМА ШЫҒЫНДАРЫНЫҢ СМЕТАСЫН ДАЙЫНДАУ

Жұмыс кестеңіздің бұл тармағына келетін болсақ, сіз жарнама сметасымен айналысатын екі-үш қызметкеріңізді шақырып алып, олардан дайын құжат түріндегі ұсыныстарын дайындауды өтінесіз (бұл сіздің тек қол қоюыңыз үшін керек) немесе негіздемесімен бірге жақсы ойластырылған екі-үш нұсқаның ішінен неғұрлым ыңғайлысын таңдайсыз. Бұл көп болса сіздің бір сағатыңызды алады: қажетті нәтижелерді белгілеу, негізгі қағидаларды әзірлеу, ресурстар мен есеп беруді айқындау, салдарын ескерту. Бірақ осы жұмысқа бір сағат жұмсауда мүдделі адамдардың түрлі пікірлерімен танысасыз. Мұндай жұмыс тәсілін бұрын қолданбаған болсаңыз, адамдарға «дайын құжат» деген не екенін, айырмашылықтарды пайдалана отырып синергияға қалай қол жеткізуге болатынын, жақсы ойластырылған ұсыныс нұсқалары және олардың негіздемесі қандай болатынын айтып, түсіндіру үшін көбірек уақыт жұмсауыңызға тура келеді.

КІРІС ҚҰЖАТТАРЫ МЕН КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ

Кіріс құжаттарына үңілудің орнына күн сайын шамамен жарты сағаттан бір сағатқа дейін осы іске хатшыңызды үйретуге арнағаның жақсы. Сонда ол біртіндеп кіріс құжаттарымен және біздің тізімде бесінші нөмірмен таңбаланған корреспонденциямен жұмыс істеуге үйренеді. Бұл үйрету процесі сіздің хатшыңыз немесе көмекшіңіз әдістерге емес, нәтижеге жетіп, алып кеткенше, бір апта немесе бірнеше айға да созылуы мүмкін. Сіз хатшыңызды барлық корреспонденциялар мен кіріс құжаттарын қарауға, оларды талдап, кейбіреулері бойынша дербес шешім қабылдауға да үйретуіңіз керек. Ал ол өз бетінше шеше алмайтын мәселелер мұқият жүйеленіп, басымдылары анықталып, одан әрі жұмыс істеуіңіз үшін ұсыныс-ескертпелерімен алдыңызға қойылуға тиіс. Осындай жұмыс тәсілінде хатшыңыз немесе көмекшіңіз

бар-жоғы бірер айдан соң барлық кіріс құжаттары мен корреспонденциялардың 80–90 пайызын өңдей алатын болады, тіпті көбінесе өзіңізден де артық орындауы мүмкін, өйткені сіз бұл уақыттарда 1-шаршының мәселелеріне бойламай, 2-шаршының мүмкіндіктерімен шұғылданып жатасыз.

САТУ МЕНЕДЖЕРІ ЖӘНЕ ӨТКЕН АЙДЫҢ ҚОРЫТЫНДЫСЫ

Сату менеджерімен арадағы қатынасыңызды және араларыңыздағы 2-шаршы принциптерін пайдалану туралы келісімнің орындалуын талдау осы тармаққа 2-шаршы ұстанымынан келудің негізі саналады. Бұл жаттығуда сату менеджеріне айтатын нақты ұсыныстар таба алмайсыз, бірақ соның арқасында 1-шаршыдағы проблемаға бір уақытта: мәселенің созылмалы тамырларына әсер ету үшін, 2-шаршы ұстанымын және бір мезеттік міндеттерді шешуді көздеген 1-шаршы ұстанымын қолдана аласыз.

Мүмкін, хатшыңызды осындай мәселелерді өзіңізсіз-ақ шешуге үйретіп, тек келісіміңізді алуға тиісті ақпаратты жеткізуді қаларсыз. Бұл 2-шаршыға қатысты кейбір жұмыстар жасалуын талап етуі мүмкін, оларға – сату менеджері мен қарамағыңыздағы басқа да қызметкерлерге өзіңіздің басты мақсатыңыз басқару емес, көшбасшылық екенін түсіндіруге бағытталған жұмыстар жатады. Соның арқасында қол астыңыздағы қызметкерлер сізден гөрі хатшыңызбен табысты жұмыс істеуге болатынын түсініп, ал сізге көшбасшылықпен, яғни 2-шаршыдағы істермен айналысуға мүмкіндік тудырады.

Сату менеджерінің өзіңізбен емес, хатшыңызбен жұмыс істеуге тура келгеніне іштей реніш білдіретіні сезілсе, сіз онымен алдын ала екеуіңізге де тиімді болатын 2-шаршының әдістеріне біртіндеп сенім туғызатын қарым-қатынас орнатуыңыз керек.

МЕДИЦИНАЛЫҚ ЖУРНАЛДАРДЫ ҚАРАУ

Медициналық журналдарды оқу – 2-шаршыға жататын іс-әрекет, алайда сіз оны кейінге қалдыруды қалайтын шығарсыз. Бірақ сіздің өз салаңыз бойынша соңғы жаңалықтарды біліп отыруыңыз, сөйтіп, кәсіби біліктілігіңізді арттыруыңыз және өзіңізге деген сеніміңіз – осындағы мақалаларды оқуға байланысты. Сондықтан сіз бұл мәселені әріптестеріңізбен болатын кеңестің байланысты. Сондықтан сіз бұл мәселені әріптестеріңізбен болатын кеңестің кезекті отырысының күн тәртібіне енгізуіңіз және медициналық журналдарды оқуды дәстүрге айналдыруды ұсынуыңыз керек. Ұжым мүшелері, әрине, көптеген журналдарды оқуы және оқығанын кейінгі жиналыстарда әңгімелеп айтуы мүмкін. Сонымен қатар олар әрбір әріптесі оқып, ой елегінен өткізуге тиісті, маңызды, өзекті мақалалармен әмбе олардың үзінділерімен таныстырып, талқылай алады.

КЕЛЕСІ АЙҒА БЕЛГІЛЕНГЕН САУДА ӨКІЛДЕРІМЕН БОЛАТЫН КЕҢЕСКЕ ДАЙЫНДЫҚ

Бұл тармаққа қатысты 2-шаршының ықтимал ұстанымы қызметкерлеріңіздің шағын тобына сауда өкілдерінің қажеттіліктеріне талдау жасауды тапсырумен шектелуі мүмкін. Сіз оларға ұсыныстар жазылған құжатты қатаң белгіленген мерзімге – бір аптада немесе он күнде дайын етуді тапсырып, өзіңіз оқу үшін уақыт қалдыруды да ескертесіз. Бұл үшін қызметкерлеріңіз сауда өкілдері арасында сауалнама жүргізіп, олардың қажеттіліктері мен нақты сұраныстарын зерттейді. Сонымен қатар олар кейбір сауда өкілдерімен ішінара сауалнама жүргізіп, оның нәтижелерінің негізінде алдағы кеңестің күн тәртібін құрастырып, барлық қатысушылардың кеңеске дайындалып үлгеруі және онда белсенділік танытуы үшін уақытылы тарата алады.

Сөйтіп, сіз осы жиналысты өзіңіз дайындаудың орнына оны көзқарастары әртүрлі және сауда мәселесінің түрлі аспектілері бойынша мағлұматтары мол адамдардың шағын тобына тапсыра аласыз. Олардың шығармашылық және өзара байыпты іс-қимыл жасауына мүмкіндік беріп, сосын қорытынды ұсыныстарды сұратыңыз. Мұндаймен бұрын-соңды айналыспаған болса, оларға нұсқау беріп, жігерлендіруге біршама уақыт жұмсаңыз және неге нақ осы тәсілді қолданатыныңызды, әрі оның тиімділігі неде екенін көрсетіңіз. Осылай істесеңіз қызметкерлеріңізді перспективалы ойлауға, әкімшілік жұмыстарды атқаруға немесе қалаған нәтижеге жетуге, бір-бірімен өзара тәуелді негізде шығармашылықпен, бірлесе іс-қимыл жасауға және жұмысты белгіленген мерзімде сапалы аяқтап шығуға баулисыз.

Х ПРЕПАРАТЫ ЖӘНЕ САПАНЫ БАҚЫЛАУ

Енді сапа бақылауынан өтпеген Х препаратымен байланысты тармаққа келейік. 2-шаршының тәсілі мұндай проблеманы зерттеу барысында оның созылмалы, тұрақты сипат алуына назар аударады. Мәселе солай болса, қызметкерлеріңізге оны жіті зерттеп, сізге тиісті ұсыныстар жасауды немесе осының негізінде шаралар қолданып, оның нәтижесі туралы баяндауды міндеттеуіңізге болады.

2-шаршыда өткен осы жұмыс күнінің түрлі нәтижесіне қарасақ, сіз өз уақытыңыздың басым бөлігінде өкілеттілігіңізді атқарумен, оқытумен, директорлар кеңесінің отырысында сөз сөйлеуге дайындықпен айналысып, бір рет телефон шалдыңыз және іскерлік түстікті табысты өткердіңіз. РА-ға ұзақмерзімді салыммен байланысты осындай тәсілді қолдана отырып, сіз бірнеше апта немесе бірер ай өткен соң, 1-шаршыдағы шұғыл проблемаларды шешу кестесін жасау қажеттілігінен құтыласыз.

Әрине, талдау жасай отырып, ұсынылған осы ұстаным тым идеалистік екен деп ойлауыңыз да мүмкін. Сіз 2-шаршы ұстанымының жақтастары ешқашан 1-шаршыда көрінбейтініне күмәнмен қараған боларсыз.

Иә, мен сізбен келісемін, бұл – идеалистік нәрсе. Бірақ біздің кітабымыз тиімділігі мүлдем төмен адамның дағдылары туралы емес, ол жасампаз адамның дағдылары туралы. Ал жасампаз болу – идеал, соған жетуге ұмтылу керек.

Әрине, сізге 1-шаршының істеріне де уақыт жұмсауға тура келеді. Тіпті 2-шаршының тамаша етіп жасалған жоспарлары да кейде орындалмай жатады. Бірақ 1-шаршыны басқаруға болатын шамаларға дейін айтарлықтай азайтуға болады, бұл сіздің денсаулығыңызға да, ақыл-парасатыңызға да келеңсіз әсер ететін күйзелісті жағдайлардан сақтайды.

Мұның бәрі сізден шыдамдылық пен табандылықты талап ететіні сөзсіз. Әрине, сіз көрсетілген тармақтардың көбіне 2-шаршының ұстанымын тап қазір бірден қолдана алмауыңыз да мүмкін. Бірақ сіз осы бағыттағы алғашқы қадамдарға, тым болмаса, бірнеше істе бара алсаңыз, өзгелерге және өз-өзіңізге 2-шаршыға сәйкес жаңаша ойлауды дамытуға көмектесіп, сөйтіп, уақыт өте келе тиімділікті айтарлықтай арттыра аласыз.

Сонымен бірге отбасы мен шағын кәсіпорын жағдайында жоғарыда айтылғандай өкілеттік беру мүмкін емес екенін де түсінемін. Алайда бұл 1-шаршының дағдарыстарын азайтатын сіздің ішкі ықпал шеңберіңіздегі проблемаларыңызды шешуге қызғылықты шығармашылық ұстанымдар беруге қабілетті 2-шаршының ойлау мен бастамаларының маңызын жоққа шығара алмайды.

Стивен Кови. Соңғы сұхбат

«Жеті дағды» жарияланғаннан бергі 25 жылда доктор Ковидің «ықпал шеңбері» бүкіл дүниежүзі көлеміне дейін өсті. Осы жылдарда ол корольдар мен президенттерге кеңес берді, мүмкін болған барлық тәсілдермен адамдарды тиімді өмірдің принциптеріне үйретті. 2012 жылы өмірден өтерде ол әлемдегі ең ықпалды адамдардың бірі, ал «Жеті дағды» адамның өзін-өзі жетілдіру саласындағы соңғы жүзжылдықтың «ең елеулі кітабы» деп аталды.

Жеті дағдыға өмір бойы үйретумен болды. Біздің әлеміміздегі түбегейлі өзгерістер доктор Ковидің даналығын одан әрі тереңдете түсті, соның бір бөліктерін бөлісуді жөн көрдік.

Өмірінің соңғы жылдарында сұхбаттар мен дәрістерде қойылған өмірлік маңызды сұрақтарға доктор Ковидің берген жауабынан квинтэссенция ұсынып отырмыз. Шамамыз келгенше, оның соңғы ойларын біріктіріп, өз сөзімен беруге тырысып, «Соңғы сұхбат» деп атадық.

«Жеті дағдының» бірінші басылымы жарыққа шыққаннан бері не өзгерді?

Өзгерістердің өздері өзгерді. Олар біз көз алдымызға елестете алмайтын деңгейге дейін көтерілді. Технологиядағы революциялар сағат сайын болып жатыр. Біз экономикалық белгісіздіктің тұтқынында қалып отырмыз. Күштердің әлемдік тепе-теңдігі тоқтаусыз ауысуда. Ғаламшардың үлкен бөлігі психологиялық, әрі нақты мағынасындағы террордан зардап шегуде.

Адамдардың жеке өмірі де түбегейлі өзгеруде. Оның жылдамдығы жарық кедергісіне дейін жетті. Тәулігіне жиырма төрт сағат, аптасына жеті күн жұмысқа байланып қалдық. Біз бұрын аз шығынмен жасауға тырысушы едік, қазір көпшілігіміз өз бетімізше барлығын бір мезгілде істеуге тырысамыз. Өзгермеген және өзгермей қалатын бір ғана нәрсе – уақыттың өзгерісіне ұшырамайтын, әркім арқа сүйей алатын әмбебап принциптер ғана. Олар ешқашан өзгермейді. Принцип барлық жерде және барлық кезде қолданылады. Әділдік, шыншылдық, құрмет, көрегендік, жауапкершілік және бастамашылдық принциптері бізді төбеден құлаудың салдарын басқаратын жердің тартылыс күшіне ұқсас табиғат заңдары сияқты басқарады. Шетін басып қалсаңыз құлайсыз. Бұл – табиғат заңы.

компаниясы жұмысының негізгі принципіне айналды. Ондағылардың бәрі, бас директордан бастап, шахтерлерге дейін «Жеті дағды» бағдарламасы бойынша оқудан өтті. Әрбір қызметкер бағалы. Өнімділік күрт жоғары өрлеген, ал бақытсыз жағдайлар саны айтарлықтай азайған, өйткені әркім нәтижеге жету жауапкершілігін алған. Енді тұтас отбасылар оқудан өтуде.

Мен білемін: тамаша компания құру үшін жай ғана тамаша адамдар жинау аздық етеді. Ұйым «жеті дағды» принциптерімен нағыз ұйым болып өмір сүруі керек. Бұл – өзіңе бастаманы алып, айқын да анық міндеттер мен стратегияны қабылдап, үнемі приоритеттермен жұмыс істеп, «Ұттым/Ұттым» тұрғысында барлық акционерлермен бірге ойланып, болашақ үшін синергетикалық инновацияларды іске асыру деген сөз. «Жеті дағды» сипатында ойлау кез келген компанияның табысты болуы үшін аса маңызды. «Жеті дағды» мәдениетін орнату – бұл бас директордың ғана жұмысы емес, ортақ іс. Мұндай мәдениетте әркім – көшбасшы.

Соңғы кездері «Жеті дағды» принципіне негізделген көшбасшылықтың ұйымдық мәдениетін жер-жерде енгізуге құлшына кірістім. Онда басшылар ғана емес, бәрі де іске қосылды. Кез келген нағыз көшбасшылық шартты емес, моральдық беделге негізделген. Ганди ешқашан ресми мемлекеттік қызмет атқарған жоқ. Аун Су Чжи мен Нельсон Мандела ар-намыс тұтқыны ретінде қамауда болып, моральдық беделге жылдар бойы жетті. Ғұмыр бойы мұғалім болдым. Мен ешқашан жауапты лауазымдарда болған жоқпын, бірақ өзімнің миссиямды орындау жолында үлкен жауапкершілік сезіндім. «Жеті дағдыны» шынымен байыпты қабылдаған кез келген адам көшбасшы болады.

Артыңа қалдыратын мұра туралы қам жеуді үйреттіңіз. Сізден қандай мұра қалмақ?

Өз басымдағы басты мұрам – отбасым, оның бақыты және сапалы өмірі. Маған отбасымнан артық ештеңе де бақыт пен қанағат бере алмайды. Ол бәрінен де маңызды. Мен бір дана адамның «Қандай табыс болмасын отбасымдағы сәтсіздіктің орнын толтыра алмайды» деген сөзімен келісемін. Шын мәнінде, өз үйіңізде істеген жұмыс – бұл жер-жаһандағы ең маңызды жұмыс. Отбасы өзіне дәстүрлі түрде бөлінетін артық уақыт пен көңіл бөлуге лайықты бірінші кезектегі құндылық. Адамдар стратегиялық жұмыс мәселелерін ойлауға жүздеген сағатын жұмсайды, алайда өзінің отбасын нығайтуға, тым құрымағанда, бірнеше сағат бөлуді қаламайды.

Сонымен бірге сіз отбасында табысты болсаңыз, онда жұмыста табысқа жете алмайсыз деген жалған дихотомияға сенбеймін. Бұл жерде ешқандай «немесе – немесе» жоқ. Жіті жоспарлайтын болсаңыз, сіз осы екі салада да табысқа жете аласыз. Бір жағының табысы екінші жақтағы табысқа қол жеткізеді. Бұрын көзге ілмей келсеңіз, отбасындағы қатынасты жақсартуға ешқашан кеш емес.

Кәсіби қызметім тұрғысынан менен немен есте қалғыңыз келеді деп сұрағанда, жай ғана – балаларыммен жасаған жұмысыммен деп жауап беремін.

Балалардың мінез-құлқына қарай жаман атақ жапсырмаңыз. Сіз олардың бойынан көшбасшылықты көріп, осыған оларды сендіруіңіз керек. Көшбасшы болу – құндылықтарды және әрбір адамның әлеуетін танып, оны өз бойынан өзі көруге жігерленетіндей етіп, айқын жеткізе білу.

Біз балаларымыздың бойындағы туа бітті мәнділігі мен жақсылыққа ұмтылысын өрістете отырып, ұлы күштер мен әлеуетін ашып, көшбасшылар ұрпағын өсіре аламыз. Бүгінгі таңда әлемнің мыңдаған мектептерінде балаларға «жеті дағдыны» оқытып, өздерінің іс жүзінде кім екенін танытып және неге қабілетті екенін үйретіп жатқаны мені қуантады. Біз олардың шыншыл, тапқыр, тәртіпті болып және «Ұттым/Ұттым» принципімен өмір сүруіне көмектесеміз. Біз оларды өздерінен айырмашылығы бар адамдарға сенімсіздік көрсетпей, қабыл алуға үйретеміз. Біз оларды «араны қайрауға», өзінің дамуында тоқтамауға, үнемі жақсы болып және жаңаны үйренуге баулимыз. Бұл әлемнің мыңдаған мектептерінде қолданып жатқан «Көшбасшылық менің бойымда» бағдарламасы бойынша іске асуда. Осы мектептерде балалар көшбасшылар – ат төбеліндей атақтылар ғана емес, барлық адамдар екенін танып білді. Олар нақты және адал жетістіктің нәтижесінде жететін бірінші табыс, сонымен қатар екінші табыс, яғни әлемнің мойындауы арасындағы айырмашылықты біліп, бірінші табысты бағалауға үйренді. Олар өздеріне таңдаудың тамаша сыйы тартылғанын, енді өздерінің механизм тетігі немесе құрбандық рөлімен келіспеуі керектігін білді.

Көз алдыңызға елестетіңізші, балаларымыз осы принциптерді тереңнен танып, күмәндар мен қорғану қажеттілігінен азат бола отырып, құрбандық және тәуелді болудан бас тартқан, басқалардың алдындағы өз міндеттеріне мінсіз қарайтын, толық жауапкер азаматтар болып өсетін болашақ күтіп тұр. Ал ондай болашақ әбден мүмкін. Мен осымен есте қалғым келер еді.

Болашақтағы ісіңіз не болады?

Негізі, өмір бойы ұстаздық еттім. Диплом алған соң, оқытушы болдым және жұмысымды өте жақсы көрдім. Сосын өзімнің миссиямды ұғына бастадым, «Жеті дағдыдағы» және басқа еңбектерімдегі көшбасшылық идеясы менің өзімнен әлдеқайда үлкен нәрсе екені айқын болды. Осы жолдауымды тарататын және нығайтатын ұйым құрмасам, оның маңызы мен өзектілігі өзім көз жұмғаннан кейін, әлдеқайда төмендейтінін түсіндім. Осындай қатердің алдын алу үшін негізделген көшбасшылықты бүкіл әлемге насихаттайтын компания құру керек деп шештім. Бәрі *Covey Leadership Center*-ден басталып, сосын ол *Franklin Quest*-пен бірігіп, *FranklinCovey*-ге айналды. Біздің компанияның миссиясы – адамдарға, ұйымдар мен қоғамдарға принциптерге негізделген көшбасшылықтың көмегімен табысқа жететін жағдай жасау. Бүгін біз әлемнің 140-тан астам елінде жұмыс істейміз. Мен өз компаниямның көз-қарас деңгейімен, құндылықтарымен және қызметімен мақтана аламын. Тура мен күткен істерді атқаруда. Бәлкім, ең бастысы *FranklinCovey* ендігі жерде маған тәуелді еместігінде шығар және оның мен кетсем де жұмысын жалғастыра беретінінде болар.

Соңғы басты сөзім «крещендо күйінде ғұмыр кеш» (*live life in crescendo*) дедіңіз. Бұл нені білдіреді?

Бұл өміріңіздегі ең басты жұмыс әрқашан алда екенін білдіреді. Ол ту сыртыңызда қалмауы керек. Оған үнемі адал болыңыз. Тыныштыққа кету дұрыс идея емес. Сіз зейнетке шығуыңыз мүмкін, бірақ өмір бойы айналысқан ісіңізді, маңызды жобаларды тоқтатпаңыз.

«Крещендо» — музыкалық термин. Бұл дыбысты бірте-бірте күшейте, зорайта ойнау керегін білдіреді. Оған қарама-қарсы — «диминуэндо», дыбысты баппен басу, ақырын, самарқау, тыныш ыңылға дейін түсуді білдіреді.

Сондықтан крещендо күйінде ғұмыр кешіңіз! Бұған дейін олжалы болдыңыз ба, жоқ па, соған қарамай, әлі де бір маңызды іс жасауыңыз керек. Айнадағы артқы көрініске көп қарап, бұған дейін жасағаныңызға тоқмейілсімеңіз; оның орнына оптимизммен алға қараңыз. Қызым Синтия екеуіміз жазып жатқан «Крещендо күйінде ғұмыр кеш» (*Life in Crescendo*) атты болашақ кітабым мені жігерлендіріп, алға сүйрейді.

Қанша жасқа келсеңіз де, қандай дәрежеге жетсеңіз де, сіз «жеті дағдыға» сәйкес өмір сүрсеңіз, ісіңіз ешқашан да бітпейді. Сіз неғұрлым биік деңгейге, жақсыға, керемет мақсатқа, жақсы түсінуге, жарқын сезімдерге, мағыналы махаббатқа ұмтылатын боласыз. Бұрынғы жетістіктер сізді қанағаттандыруы мүмкін, бірақ әрқашанда көкжиектен қылаңдап жаңа, үлкен істер көріне береді. Сізді алдан жаңа қатынастар орнату, қоғамға қызмет ету, отбасын нығайту, проблемаларды шешу, біліммен қарулану және басқа ұлы істер күтіп тұр.

Бір қызымның «Жасампаз жандардың жеті дағдысын» жазған соң әлемді өзгертуді қойдың ба?» деп сұрағаны бар. Мен оған: «Мені өз мүмкіндігін артық бағалап тұр деп ойлама, бірақ менің ең жақсы еңбегім әлі алда жазылатынына кәміл сенімдімін», — деп жауап қаттым.

Стивен Кови оншақты алуан жобамен айналысу үстінде, 2012 жылдың 16 шілдесінде, 79 жасында дүниеден өтті. Ол жалпыға ортақ түсініктегі зейнетке шықпай, соңғы деміне дейін «крещендо күйінде ғұмыр кешті». Оның идеялары әртүрлі елдердегі мектеп оқушыларының, топ-менеджерлер мен қатардағы азаматтардың өмірлерін өзгертіп, орасан зор ықпалын жалғастыруда. Біз де өзімен бірге оның ең үздік жұмысы әлі алда екеніне сенеміз.

FranklinCovey компаниясы туралы

Миссиясы

Біз дүниежүзіндегі адамдар мен ұйымдарға адамның мінез-құлқындағы терең өзгеріссіз мүмкін емес аса көрнекті нәтижелерге жетуге көмектесеміз. Негізгі сенімдер.

Біз мынаған сенімдіміз:

1. Адамға елеулі жетістікке жетуге ұмтылу тән; адамда таңдау еркіндігі бар.
2. **Принциптер** — уақыт шеңберімен шектелмеген және аумақтық шекаралары жоқ, ұзақмерзімді жасампаздықтың негізі.
3. **Көшбасшылық** адамның саналы таңдауы және ол іштен пайда болып, сыртқа шығады; оның іргетасы — мінез; көшбасшылар адамдардың ұжымдық дарыны мен ұмтылысын дұрыс мақсатқа жетуге бағыттайды.
4. **Жасампаздық дағдылары** интеграциялық үдерістер мен құралдарды жүйелі қолданудың нәтижесінде ғана келеді.
5. **Тұрақты жоғары жасампаздық** ресурстар мен құралдарды ұдайы дамыту жағдайындағы нәтижеге барынша назар аудармайынша мүмкін емес.

Құндылықтар:

1. **Принциптерден айнымау.** Біз өзіміз насихаттап жүрген нәрсеге алғаусыз сенеміз, сонымен қатар өзіміз басқаларға үйрететін принциптер мен ережелерді ұстанудың үлгісі болуға ұмтыламыз.
2. **Клиентке берілгендік.** Біз клиенттерімізге берген уәдемізден ешқашан таймаймыз. Біздің табысымыз олардың табысты болуына тәуелді.
3. **Жеке тұлғаға құрмет.** Біз бір-бірімізді бағалаймыз және өзімізбен бірге жұмыс істейтін адамға толық құқықты әріптесіміз ретінде қараймыз.
4. **Қаржылық тиімділікті арттыру.** Қаржылық тиімділікті арттыру біздің ұйымның өмір сүруінің қажетті шарты деп санаймыз: өйткені бізге өз миссиямыз бен көзқарасымызды іске асыру еркіндігін береді.

FranklinCovey (NYSE: FC) компаниясы – ұйымдарға, командаларға және жеке адамдарға жасампаздық, еңбек өнімділігін арттыру құралдарын пайдалану және диагностика саласында тренингтер өткізу бойынша әлемде көшбасшы. Оның клиенттері қатарында *Fortune 100* тізіміне кіретін компаниялардың 90 пайызы және *Fortune 500* тізіміне кірген компаниялардың 75 пайызы, сонымен қатар мыңдаған кіші және орта ұйымдар, сондай-ақ көптеген мемлекеттік ұйымдар мен оқу орындары бар. Онлайн оқыту, оқытудың аралас формалары, зияткерлік меншік лицензиялары, сертификатталған жаттықтырушылар өткізетін принциптер, коучинг пен консультация беруді қоса, біздің жаттықтырушылардың клиенттерді офисте оқытуын қоса алғанда, өз контентімізді «жеткізу» тәсілдерінің ауқымды таңдауын ұсынамыз. Қосымша ақпарат алу үшін www.franklincovey.com сайтына кіріңіз.

FranklinCovey компаниясының әлемнің жалпы жиыны 150 елінде 30-дан астам тілде кәсіби қызмет, өнімдер мен оқу материалдарын ұсына алатын серіктестері бар.

Бағдарламалар мен қызметтер

- *xQ Survey and Debrief* (ұйымдардың көшбасшылары «орындау коэффициентін» бағалауға көмектесетін құрал);
- «Жасампаз жандардың жеті дағдысы» тренингі;
- «Елеулі өнімділікке жету жолындағы 5 таңдау» тренингі;
- «Елеулі көшбасшылар. Елеулі командалар. Елеулі нәтижелер» тренингі;
- «Сенім жылдамдығындағы көшбасшылық» тренингі;
- «Орындаудың 4 тәртібі» бойынша консалтинг жобалары мен басқа консалтинг, сондай-ақ тренинг өнімдері.

АВТОР ТУРАЛЫ

Стивен Р. Кови – көшбасшылық және отбасы қатынастары саласындағы маман ретінде халықаралық дәрежеде танылған оқытушы, басқаруды ұйымдастыру бойынша консультант және отбасын нығайтуға әрі ұйымдарды құруға көмектесетін принциптерге негізделген, өмір және көшбасшы туралы көптеген еңбектің авторы. Кови – Гарвард университетінің *MBA* дәрежесінің және Бригэм Янг университетінің докторлық дәрежесінің иегері, осы соңғы университетте ұйымдық мінез-құлық және бизнесті басқару курстарын жүргізді, сонымен қатар қоғаммен байланыс бойынша проректор және президенттің көмекшісі міндеттерін атқарған.

Стивен Кови – бірнеше белгілі туындылардың авторы, соның ішінде халықаралық бестселлерге айналған «Жасампаз жандардың 7 дағдысы» кітабы бар. Кітап әлемнің 40-қа жуық тіліне аударылып, XX ғасырдағы бизнес бойынша ықпалды кітаптардың арасында бірінші орын алды, менеджмент бойынша іскерлік әдебиеттің тарихында барынша ықпалды он кітаптың қатарына қосылды. Күллі әлем бойынша оның 30 миллионнан астам данасы сатылған. «Басты іске баса мән беріңіз», «Принциптерге негізделген көшбасшылық» және «Жасампаз отбасылардың 7 дағдысы» кітаптары да бестселлерлер қатарына жатады: олар жалпы саны 20 миллионнан артық данамен сатылған.

2003 жылы С.Кови тоғыз баланың әкесі мен қырық үш немеренің атасы ретінде әкеліктің ұлттық бағдарламасы шеңберінде берілетін сыйлықты алып, оны өз өміріндегі ең маңызды марапат деп атады. Сонымен бірге Кови Томас Мор колледжінің адамзатқа сіңірген еңбегі үшін медалін, 1999 жылы «Жыл шешені» атағын, 1998 жылғы бейбітшілік ісіне қосқан үлесі үшін берілген Сикх сыйлығын, «Жыл кәсіпкері» халықаралық сыйлығын және 1994 жылғы бизнес-көшбасшылығы саласындағы айрықша еңбегі үшін ұлттық «Жыл кәсіпкері» сыйлығын алған. *Time* журналы оны ең ықпалды жиырма бес америкалық тізіміне енгізді. Сондай-ақ Стивен Кови жеті құрметті доктор атағына ие.

Стивен Кови – әлемнің 150-ден астам елінде кәсіби қызмет көрсету саласы бойынша халықаралық көшбасшы саналатын *FranklinCovey* компаниясын құрушылардың бірі. Стивен Кови қайтыс болғаннан кейін, компанияның қызметкерлері оның бүкіл әлем бойынша, тиісті құралдармен мүмкіндік бере отырып, жеке адамдар мен ұйымдардың өзгеруі әрі өсуіне бағытталған көзқарастары мен энтузиазмын қолдап өрістетуді одан әрі жалғастыруда.

СТИВЕН Р. КОВИ

ЖАСАМПАЗ ЖАНДАРДЫҢ 7 ДАҒДЫСЫ
Тұлғаны дамытудың тегеурінді тетіктері

Редактор – Жапақ Ә.

Корректорлар – Алипаева К., Жүсіпова Ә.

Дизайнын әзірлеген және беттеген – Тілеуімбеков Н., Жұмағалиев А.

Басуға 19.11.2018 ж. қол қойылды.

Офсеттік басылым.

Қаріп түрі «DS Adonis».

Пішімі 70x100 $\frac{1}{16}$ Көлемі 22,0 б.т.

Таралымы 5 000 дана.

Тапсырыс № 727

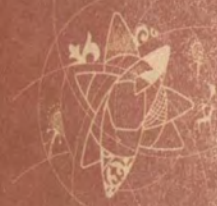
Тапсырыс берушінің дайын файлдарынан басылып шықты.



ЖШС РПБК «Дәуір», 050009,
Алматы қаласы, Гагарин д-лы, 93а.

E-mail: priemn1@dauir.kz, zakaz@dauir.kz

РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ

НИ
ҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ





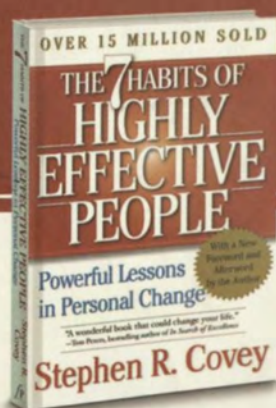
№1 ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БЕСТСЕЛЕР.

ТАБЫСҚА ТАЛПЫНҒАН ӘРКІМНІҢ ҮСТЕЛІНДЕ ТҮРУҒА ЛАЙЫҚ КІТАП.

Билл Клинтон

ӘЛЕМДЕ ӘРКІМ ОҚУҒА ТИІС БИЗНЕС-ЕҢБЕКТЕРДІҢ САНЫ
САУСАҚПЕН САНАРЫҚТАЙ. БҰЛ – СОНЫҢ БІРЕУІ.

Сет Годин



ISBN 978-601-7943-27-1



9