

## Відгуки

НА «7 ЗВИЧОК НАДЗВИЧАЙНО ЕФЕКТИВНИХ ЛЮДЕЙ»

СТІВЕНА Р. КОВІ

Стівен Кові написав видатну книжку про людську природу. Її так елегантно написано, з таким розумінням про турботи, нам притаманні, вона така корисна для нашого життя на роботі й удома, що я збираюся подарувати її всім своїм знайомим.

*Воррен Бенніс, автор книжки «Як стати лідером»*

Я ще не бачив, щоб чиєсь вчення про те, як підвищити особисту успішність, сприймалося так позитивно всіма... У цій книжці чудово викладено Стівенову філософію принципів. Думаю, кожен, хто її читатиме, зрозуміє, чому я та інші з таким ентузіазмом на неї відреагували.

*Джон Пеннер, президент Procter&Gamble*

Стівен Кові — американський Сократ. Він відкриє ваш розум для «незмінного» — цінностей, сім'ї, стосунків, спілкування.

*Браян Трейсі, автор книжки «Психологія досягнень»*

Книжка Стівена Кові — сильний, переконливий і чуйний наставник. Як зміст, так і методологія цих принципів формують міцну основу для ефективної комунікації. Як викладач, я вважаю, що ця книжка стане цінним надбанням для моєї бібліотеки.

*Вільям Рольф Керр,  
уповноважений із вищої освіти  
штату Юта*

Мало хто з тих, хто вивчав менеджмент та організацію, — та й загалом, — думали про засадничі принципи так багато й довго, як Стівен Кові. У «7 звичках надзвичайно ефективних людей» він відкриває перед нами можливість, а не пропонує посібник «Як досягти успіху». Можливість полягає в тому, щоб вивчати себе та наш вплив на інших людей, а для цього слід скористатися його надзвичайними відкриттями. Це дивовижна книжка, здатна змінити ваше життя.

*Том Пітерс, автор книжки  
«У пошуках досконалості»*

Етична основа людських стосунків у цій книжці визначає спосіб життя, а не методологію досягнення успіху в бізнесі. Її дієвість цілком очевидна.

*Брюс Л. Крістенсен,  
президент компанії  
Public Broadcasting Service*

Тоді як американські організації відчайдушно намагаються спонукати людей до енергійних дій і виховати лідерів на всіх рівнях, Кові пропонує обнадійливу філософію для життя, яка також є запорукою успіху в бізнесі... це досконале поєднання мудрості, співчуття і практичного досвіду.

*Розабет Мосс Кантер,  
редактор «Harvard Business Review»  
та автор книжки «Коли велетні вчаться танцювати»*

За ці роки я так багато почерпнув у Стівена Кові, що, коли сідаю писати, боюся підсвідомо створити плагіат! «7 звичок» — це не популярна психологія і не модна самодопомога. Це потужна мудрість і стійкі принципи.

*Річард М. Ейр, автор праці «Життєва рівновага  
й прищеплення цінностей дітям»*

Було б добре зробити так, щоб ця книжка стала для обов'язкового прочитання й застосовування у всіх чиновників на всіх рівнях державної служби. Це було б набагато ефективніше за будь-які норми закону про етичну поведінку.

*Джейк Гарн, перший сенатор, який побував у космосі*

Коли Стівен Кові говорить, топ-менеджери слухають.

*«Dun's Business Month»*

Натхненна книжка Стівена Кові, поза сумнівом, стане головним посібником із психології 1990-х років. Принципи, про які в ній ідеться, універсальні, їх можна застосувати до будь-якого аспекту життя. Однак ці принципи — як опера. Їх не можна просто виконувати, потрібні ще й репетиції.

*Аріель Байбі,  
меццо-сопрано, Метрополітен-опера*

Для мене ця книжка стала стимулом і підштовхнула обміркувати свої цінності. Я й досі постійно звертаюся до неї, як до джерела.

*Річард М. Девос, президент Atway*

Перемога — це звичка. Так само, як і поразка. Двадцять п'ять років досвіду, роздумів і досліджень переконали Кові в тому, що сім звичок вирізняють щасливих, здорових, успішних серед тих, хто зазнає невдач чи мусить жертвувати сенсом життя і щастям задля успіху у вузькому значенні.

*Рон Земке, співавтор книжок «Межа обслуговування»  
і «Служіння Америці»*

Стівен Кові — дивовижна людина. Він проникливо пише, і йому не байдуже до людей. У цій одній книжці міститься ціла бібліотека літератури, присвяченої темі успіху. Принципи, яких він навчає в «7 звичках надзвичайно ефективних людей», справді змінили мое життя на краще.

*Кен Бланшард, доктор філософії, автор книжки «Менеджер  
за одну хвилину»*

«7 звичок» — це ключ до успіху на всіх царинах життя. Ця книжка дуже спонукає до роздумів.

*Едвард А. Бреннан, президент, голова ради директорів  
і генеральний директор Sears, Roebuck and Company*

Кові говорить про вічні істини, що стосуються сім'ї, бізнесу та суспільства в цілому, не обтяжуючи нас психологічними балачками, які й без того засмічують сучасну літературу про людські взаємини. Його книжка — не фотографія, а процес, і розглядати її слід саме під таким кутом. Він не оптиміст і не песиміст, він прихильник нових можливостей, який вірить у те, що ми і лише ми можемо відчинити двері до змін, що таяться в нашій душі. Існує більше, ніж сім вагомих причин прочитати цю книжку.

*Стів Лабунскі, виконавчий директор International  
Radio & Television Society*

«7 звичок надзвичайно ефективних людей» на сьогоднішній день є одним із найвідоміших бестселерів усіх часів.

*«Fortune»*

Не знаю нікого, хто допоміг би лідерам у нашому суспільстві більше за Стівена Кові... У нашій країні немає грамотної людини, яка б не дістала користі від читання цієї книжки та застосування її принципів.

*Оррін Г. Гетч, сенатор*

Одна з найкорисніших звичок, яку ви можете в собі розвинути, — засвоїти мудрість Стівена Кові. Він сам живе за цими принципами, і його книжка допоможе вам жити, не виходячи з кола переможців.

*Д-р Денніс Вейтлі, автор книжки «Психологія перемоги»*

Це сильна книжка. Завдяки принципам світоглядної концепції лідерства і людських взаємин вона є практичним посібником для бізнес-лідерів сьогодні. Я всіляко її рекомендую.

*Нолан Арчибальд, президент і генеральний директор  
Black & Decker*

Книжка «7 звичок надзвичайно ефективних людей» пропонує дисципліну для наших взаємин із людьми, яка могла б бути надзвичайно корисною, якби люди над цим замислилися.

*Джеймс С. Флетчер, директор НАСА*

Надзвичайно цінне досягнення. Д-р Кові синтезував звички найуспішніших людей і подав їх у вигляді потужної та простої в застосуванні програми. Тепер у нас є зразок для відкриття американського розуму.

*Чарльз Гарфілд, автор книжки «Найкращі виконавці»*

«7 звичок» — виняткова книжка. Вона надихає людину взяти на себе різні обов'язки в житті: особистому, сімейному й професійному, — краще, ніж будь-яка інша з тих, які я читав.

*Пол Г. Томпсон, декан у Школі менеджменту «Маріотт» Університету Брігема Янга, автор книжки «Іновації»*

Кові крутий і стає все крутіший.

*«Business Week»*

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

ку. Прочитайте її, живіть за принципами, і це зробить ваше життя багатим.

*Роберт С. Аллен, автор книжок «Дорога до багатства»  
і «Нічого внизу»*

У 1990-х Америка потребує відімкнути двері до підвищеної продуктивності як у бізнесі, так і в житті людей. Найкращий спосіб цього досягти — підсилити людські ресурси. «7 звичок» доктора Кові дають рекомендації, як це зробити. Ці принципи дуже корисні й дієві на всі часи.

*Ф. Дж. «Бак» Роджерс, автор книжки «Шлях до успіху:  
як працює корпорація ІВМ»*

Ця книжка сповнена практичної мудрості для людей, які хочуть мати контроль над своїм життям, бізнесом і кар'єрою. Щоразу, коли я перечитую її розділи, відкриваю для себе щось нове, а це означає, що книжка фундаментальна і глибока.

*Гіфффорд Пінчот III, автор книжки «Інтрапренерство»*

Коли я вчився, за зразки мені правили інші люди та їхні вчинки. Книжка Стіва допомагає зробити так, щоб цей процес моделювання базувався на дуже ефективних пошуках і зразках.

*Френ Таркентон, квотербек із Галереї слави Національної  
футбольної ліги*

«Етика характеру» не лише здобуває легку перемогу над «етикою особистості» в кожній битві за ефективність. Вона також дає піднесенення відчуття самореалізації й радості людям, які шукають сенсу в особистому й професійному житті.

*Ларрі Вілсон, автор книжки «Зміна правил гри:  
новий спосіб продавати»*

Фундаментальні речі — це ключ до успіху. Стівен Кові знає про них усе. Купуйте його книжку, але найголовніше — застосовуйте її.

*Ентоні Роббінс, автор книжки «Безмежна влада»*

Кові — найпопулярніший консультант в американському бізнесі від часів Дейла Карнегі.

*«USA Today»*

Ця книжка містить такі глибокі істини, що стосуються людської природи, які зазвичай можна знайти хіба що в художній літературі. Наприкінці ви відчуватимете не лише те, що ви знаєте Кові, але й що він знає вас.

*Орсон Скотт Кард, лауреат премії Г'юго і Неб'юла*

Стівен Кові наповнює великою цінністю будь-яку людину й організацію, і річ не лише в його словах. Його світогляд та цілісність — власний приклад — допомагають людям вийти за межі успіху у звичному розумінні.

*Том Ф. Крам, співзасновник Фонду «Віндстар», автор книжки «Магія конфлікту»*

У нинішньому світі, де править бал конкуренція, час, мандрівки, робота і сім'я диктують нам багато обов'язків і вимог. Це дуже добре, що ми завжди можемо звернутися до «7 звичок надзвичайно активних людей» і почерпнути звідти корисну інформацію.

*Марі Осмонд*

У книжці «7 звичок надзвичайно ефективних людей» Стівен Кові подає нам обід із семи страв — практичних рекомендацій щодо того, як узяти у свої руки контроль над життям і стати повноцінною, розвиненою особистістю, якою людина себе уявляє. Цю книжку приємно читати, вона сповнена енергії й пропонує нам покрокові інструкції, які можна застосувати для особистісного поступу й розвитку бізнесу.

*Роджер Стаубах, квотербек із Галереї слави Національної футбольної ліги*

Висновки, які Кові робить у цій книжці, акцентують на потребі відновити етику характеру в нашому суспільстві. Ця праця — цінний внесок у літературу самодопомоги.

*В. Клементе Стоун, засновник журналу «Success»*

Ретельно зважене поєднання життя й принципів у Стівена Кові веде до впорядкування внутрішнього процесу мислення й зовнішньої поведінки, наслідком чого є цілісність як особистості, так і суспільства.

*Грегори Дж. Ньювел, посол США у Швеції*

Автор цієї книжки має дар писати просто, нічого не спрощуючи.

*М. Скотт Пек, автор книжки «Невторована дорога»*

Я читаю її з користю для себе... Вона вдумливо написана і дарує прозріння.

*Норман Вінсент Піл, автор книжки*

*«Сила позитивного мислення»*

## ІНШІ ПРАЦІ СТІВЕНА Р. КОВІ

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

## ІНШІ ВИДАННЯ КОМПАНІЇ FRANKLINCOVEY

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

**7**

**ЗВИЧОК  
НАДЗВИЧАЙНО  
ЕФЕКТИВНИХ  
ЛЮДЕЙ**

**Відновлюючи етику характеру**

**СТІВЕН Р. КОВІ**



*Моїм колегам,  
які дають та отримують силу*

# Подяки

*Взаємозалежність цінніша, ніж незалежність.*

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

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

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

Сандрі, усім нашим дітям та їхнім дружинам і чоловікам — за те, що живуть цілісним життям і допомагають людям, а також підтримують мене в моїх численних поїздках і проектах;

моєму братові Джону — за його незмінну любов, зацікавленість, ідеї та чистоту душі;

щасливим спогадам про мого батька;

моїй матері — за її відданість своїм 87 живим нащадкам і за незмінну любов та підтримку;

моїм любим друзям і колегам;

Біллу Марру, Рону Макміллану і Лексу Вотерсону — за відгуки, заохочення, редакторські зауваги й допомогу в публікації;

Бреду Андерсону, котрий упродовж цілого року жертвував своїм особистим часом, щоб розробити відео програму «Сім звичок». Під його наглядом цю програму тестували й доводили до пуття, а тепер її застосовують тисячі людей у багатьох організаціях. Після

початкового ознайомлення з цим матеріалом усі (майже без винятків) наші клієнти висловлюють бажання зробити його доступним для більшої кількості працівників, тим самим зміцнюючи нашу впевненість у тому, що він «працює»;

Бобу Телю — за те, що створив для нашої фірми систему, яка дала мені душевний спокій і змогу по-справжньому поринути в роботу над книжкою;

Девіду Конлі — за те, що доніс цінність і потужність «7 звичок» до сотень керівників підприємств, щоб мої колеги Блейн Лі, Ройс Крюгер, Роджер Меріл, Ел Швайцер і я постійно мали можливість ділитися ідеями в найрізноманітніших умовах;

моєму проактивному агенту Яну Міллеру, рішучому й енергійному колезі Іреґу Лінку, його асистентці Стефанні Міллер і Ралін Бекхем Волін за їхній креативний і сміливий маркетинг;

моєму редактору з видавництва *Simon and Schuster* Бобу Асахіні — за його професійність і лідерство в проектах, за його безцінні поради й за допомогу в розумінні різниці між промовами та писанням;

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

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

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

Кей Свім і її сину Ґейлорду — за їхні дуже цінні поради, які посприяли швидкому зростанню нашої організації.

## ПЕРЕДМОВА

З часу першої публікації «7 звичок надзвичайно ефективних людей» світ кардинально змінився. Нинішнє життя складніше, у ньому більше стресу, воно висуває нам більше вимог. Ми здійснили перехід від індустріальної доби до доби інформації / розумової праці — з усіма його важливими наслідками. У житті перед нами постають завдання й проблеми, про які ще один-два десятиліття тому наші рідні й організації, де ми працюємо, навіть подумати не могли. І ці завдання не лише іншого масштабу — вони цілковито відмінні за своєю сутністю.

У зв'язку з такими радикальними змінами в суспільстві й помітними зсувами в бік цифровізації глобального ринку постає дуже важливе запитання, яке я ставлю собі досить-таки часто: чи актуальні «7 звичок надзвичайно ефективних людей» і сьогодні? І чи не втратять вони актуальності через десять, двадцять, п'ятдесят, сто років? Моя відповідь така: що глобальнішими є зміни й що важчими є наші завдання, то *актуальнішими* ставатимуть звички. Причина в тому, що наші проблеми й клопоти універсальні й мають тенденцію накопичуватися, і розв'язання проблем базується й завжди базуватимуться на універсальних, вічних, самоочевидних принципах, загальних для кожного стабільного й розвиненого суспільства, яке знала історія. Не я їх вигидав, тож і заслуги цієї собі не приписуватиму. Я просто визначив їх і впорядкував у вигляді послідовної системи.

Одне з найбільш разючих відкриттів, яке я зробив у житті, звучить так: якщо ви хочете досягти найбільших вершин і здолати найбільші перепони, *визначте й застосуйте принцип (природний закон), який керує результатами, що їх ви намагаєтеся досягти*. Те, як ми цей принцип застосуємо, звісно, залежатиме від нашої особистої сили, таланту, творчих здібностей, проте врешті-решт успіх у будь-якому починанні завжди приходить завдяки гармонійному застосуванню принципів, до яких цей успіх прив'язано.

Багато людей не думають про це, принаймні на свідомому рівні. Насправді ж ви дедалі більше переконуватиметеся, що рішення, засновані на *принципах*, разюче відрізняються від поширених у практиці й мисленні в нашій популярній культурі. Проілюструю цей контраст кількома найзагальнішими людськими проблемами, з якими ми стикаємося.

**Страх і невпевненість.** Дуже багатьох людей нині мучить почуття страху. Вони бояться за майбутнє. Почуваються незахищеними на роботі. Бояться втратити роботу й здатність забезпечувати родину. Ця вразливість часто-густо є причиною небажання ризикувати в житті й покладатися на інших на роботі та вдома. Загальна відповідь нашої культури на цю проблему: потрібно здобувати дедалі більшу незалежність. «Моїми пріоритетами будуть “я і моє”. Я працюватиму, добре виконуватиму свою роботу й по-справжньому насолоджуватимуся життям поза нею». Незалежність — це важлива, навіть життєво необхідна цінність і досягнення. Проблема лише в тім, що ми живемо у *взаємозалежній* реальності й наші найважливіші досягнення вимагають навичок взаємозалежності, якими ми ще не володіємо.

**«Хочу зараз».** Люди хочуть мати речі, мати все й одразу. «Я хочу грошей. Хочу красивий великий будинок, гарну машину, найкращі розваги. Я хочу все, бо я на це заслуговую». І хоча нинішнє «суспільство кредитних карток» уможлиблює «взяти зараз і заплатити потім», економічна реальність зрештою вступає у свої права й нагадує нам (часом болючими стусанами) про те, що наші покупки не мусять коштувати більше, ніж ми здатні заробити. Вдавання, що це не так, призведе до катастрофічних наслідків. Вимоги прибутковості безжальні й невблаганні. Навіть важкої праці не достатньо. З нинішньою карколомною швидкістю змін у технологіях та конкуренції, яку підсилює глобалізація ринку й технологій, ми маємо бути не просто освічені — ми повинні постійно вчитися й оновлювати свій багаж знань. Ми повинні розвивати свій інтелект і постійно підживлювати свою компетентність, щоб наші знання не застаріли. Шефи на роботі вимагають результатів, і в них є для цього вагомі підстави. Конкуренція шалена, на кону — виживання. Сьогоднішня реальність — це потреба виробляти, яка є вимогою капіталу, але справжня мантра успіху — стабільний розвиток і зростання. Нехай ви й дотягуєте до своїх квартальних показників, але насправді важливе питання в тому, чи робите ви необхідні інвестиції, які підтримають і підсилять цей успіх через рік, п'ять, десять років? Наша культура і Вол-стрит голосно вимагають результатів *сьогодні*. Проте неминуче настає мить, коли потрібно зрівноважити потребу задовольняти вимогам сьогодення й потребу інвестувати в можливості, успіх яких — у прийдешньому. Те саме стосується вашого здоров'я, шлюбу, взаємин у родині й задоволення суспільних потреб.

**Почуття провини й віктимність.** Там, де є проблема, неминуче знайдуться й ті, хто вказуватиме пальцем на винних. Розігравати із себе жертву — для людей схоже на наркотик. «Якби ж то мій бос не був таким самодуром... Якби ж то я не народився/народилася в таких злиднях... Якби ж то я жив/жила десь у кращому місці... Якби ж то я не успадкував/успадкувала такий поганий характер від свого батька... Якби ж то мої діти не були такими неслухами... Якби ж то в іншому відділі постійно не плутали замовлення... Якби ж то наша галузь не переживала такого занепаду... Якби ж то наші люди не були такими ледачими й безініціативними... Якби ж то моя дружина трохи більше мене розуміла... Якби ж то... Якби ж то...» Звинувачувати всіх і все в наших негараздах та проблемах — це тимчасовий вихід зі становища й тимчасове полегшення болю, проте водночас така настанова приковує нас, мов ланцюгами, до самих цих проблем. Покажіть мені людину, якій вистачає смирення, щоб прийняти й узяти на себе *відповідальність* за власні обставини, і сміливості виявити *ініціативу*, щоб знайти творчий вихід із ситуації, що склалася, і я покажу вам справжню велич сили вибору.

**Безнадія.** Цинізм і безнадія — це породження провини. Коли ми піддаємося думці про те, що ми жертви обставин, і пливемо течією детермінізму, то втрачаємо надію, втрачаємо запал і, покірні долі, поринаємо в стагнацію. «Я пішак, я лялька, гвинтик у механізмі й нічого не можу з цим вдіяти. Просто кажіть мені, що робити». Це відчуття переслідує багатьох яскравих, талановитих особистостей, і вони потерпають від зневіри та депресії, яка неминуче настає внаслідок таких переживань. Поп-культура радить один спосіб виживання — бути цинічними. «Просто треба зменшити свої очікування від життя, щоб ніхто й ніщо не змогли тебе розчарувати». Проте, як доводить історія, діаметрально протилежний принцип — особистісного зростання й надії — дає змогу відкрити для себе іншу перспективу: «Я є творець і творча сила власного життя».

**Брак життєвої рівноваги.** Життя в нашу добу мобільних телефонів із кожним днем стає дедалі складнішим, воно сповнене вимог, стресу й страшенно виснажливе. Ми намагаємося правильно розподілити час, робити більше, встигати більше й досягати більшої ефективності за допомогою сучасних технологій. Проте чому ж тоді ми постійно товчемо воду в ступі, жертвуючи здоров'ям, сім'єю, цілісністю й багатьма речами, які є найважливішими для роботи? Проблема не в нашій роботі, яка сама по собі є рушієм життя, і не в склад-

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

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

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

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