

#1 INTERNACIONALNI BESTSELER
PRODAT U PREKO 10 MILIONA PRIMERAKA

„Ovoj knjizi je suđeno da bude
lični priručnik decenije za lidere.“

– Skot DeDžarmo, glavni i odgovorni
urednik magazina *Success*

7 NAVIKA uspešnih LJUDI

DRUGO I
DOPUNJENO
IZDANJE

STIVEN R. KAVI

MOĆNE LEKCIJE ZA LIČNU PROMENU

Naziv originala:
The 7 Habits Of
HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
Stephen R. Covey

Copyright © 1989 by Stephen R. Covey
Copyright © za srpski jezik Alnari d.o.o, 2006

Stampano u saradnji sa PS-Editor-IP, Beograd

Sa engleskog prevela: Magdalena Reljić

STIVEN KAVI

7 NAVIKA

USPEŠNIH LJUDI

EDITOR

POHVALE

za 7 NAVIKA USPEŠNIH LJUDI
Stivena Kavija

„Stiven Kavi je napisao sjajnu knjigu o ljudskom stanju, lako razumljivo i pitko štivo o nama usađenim brigama, korisno za naš organizacioni i lični život, knjigu koja će biti moj poklon svima koje poznajem.“

- VOREN BENIS, autor knjige
Kako postati lider

„Nikada nisam upoznao nijednog predavača ili mentora za poboljšanje ličnog uspeha koji budi ovako moćnu pozitivnu reakciju... Ova knjiga obuhvata Stivenovu čudesnu filosofiju principa. Smatram da će svako ko je pročitao brzo razumeti ogromnu reakciju koju sam ja i svi ostali doživeli upoznavajući se sa učenjima dr Kavija.“

- DŽON PEPER,
direktor Procter & Gamble

„Stiven Kavi je američki Sokrat jer savršeno razumljivo piše o 'permanentnim stvarima' - vrednostima, porodici, međuljudskim odnosima, komunikaciji.“

- BRAJAN TREJSI, autor knjige
Psihologija ostvarivanja

„Knjiga Stivena R. Kavija uči o moći, ubedjenju i osećanju. I sadržaj i metodologija ovih principa stvaraju čvrst temelj za uspešnu komunikaciju. Kao profesor smatram da je ova knjiga značajan dodatak mojoj biblioteci.“

- VILIJAM ROLF KER Profesor
univerziteta u Juti

„Nekoliko studenata menadžmenta i organizacije - kao i običnih ljudi - razmišljalo je dugo i duboko o prvom principu, baš kao Stiven Kavi. U knjizi *7 navika uspešnih ljudi*, on nam nudi mogućnost a ne to

kako da budemo vodič. Mogućnost da istražujemo sebe i svoj uticaj na druge, i da to ostvarimo uz pomoć njegovih dubokih shvatanja. Ovo je fantastična knjiga koja može da vam promeni život."

- TOM PITERS, autor knjige
U potrazi za savršenstvom

„Etička osnova ljudskih odnosa u ovoj knjizi definiše način života a ne samo metodologiju uspeha u poslu. Da deluje je više nego očigledno."

- BRUS L. KRISTENSEN, direktor
Javnog servisa

„U vreme kada američke organizacije moraju da podstaknu ljude i stvore vode na svim nivoima, Kavi nam servira snažnu filozofiju života koja je ujedno najbolja garancija poslovnog uspeha... savršena mešavina mudrosti, saosećajnosti i praktičnog iskustva."

- ROSABET MOSKANTER,
urednik časopisa *Harvard Business Review*
i autor knjige *Kad divovi uče da plešu*

„BUo bi dobro kada bi čitanje i upotreba ove knjige bilo obavezno za svakog zaposlenog u javnom servisu, na bilo kom nivou. To bi bilo efikasnije od svakog zakona etičkog ponašanja."

- Senator DŽEJK GARN

„Kada Stiven Kavi priča, direktori čute i slušaju."

- *Dun's Business Month*

„Ova inspirativna knjiga Stivena Kavija nesumnjivo će biti psihološki priručnik novog milenijuma. Principi o kojima piše su univerzalni i mogu da se primene u svakom aspektu života. Ti principi su kao opera. Ne izvode se tako lako a moraju da se vežbaju!"

- ARIEL BAJBI, mecosopran,
Metropolitan opera

„Smatram ovu knjigu stimulativnom i inspirativnom. U stvari, stalno se pozivam na nju."

- RIČARD M. DEVOS, direktor kompanije
Amway

„Pobeđivanje je navika. Baš kao i gubljenje. Dvadesetpet godina iskustva, razmišljanja i istraživanja ubedili su Kavija da sedam navika

razlikuju zdrave, srećne i uspešne od onih koji gube odnosno onih koji moraju da žrtvuju značaj i sreću zarad uspeha u užem smislu."

- RON ZEMKE, koautor knjige
Granica servisa i američki servis

„Stiven R. Kavi je čudesno ljudsko biće. Duboko piše i voli ljude. Ekvivalent kompletne biblioteke o uspešnoj karijeri sažet je u ovoj knjizi. Principi o kojima piše u *7 navika uspešnih ljudi* ostavili su veliki pečat u mom životu."

- KEN BLANČARD, doktor filosofije autor knjige
Menadžer na jedan minut

„*Sedam navika* je ključ uspeha za ljude u svim sferama života. Vrlo inspirativna knjiga."

- EDVARD A. BRENAN, predsednik i izvršni direktor
Roebuck and Co.

„Kavi ističe trajne istine koje se primenjuju u porodici, poslu i društvu uopšte, poštedevši nas psiho-trućanja koje dominira mnoštvom današnje literature o ljudskim odnosima. Ova knjiga nije fotografija već proces i trebalo bi je tretirati tako. Stiven Kavi nije ni optimista ni pesimista, već posibilista jer veruje da sami u sebi možemo da otvorimo vrata promene. Postoji mnogo više od sedam dobrih razloga da pročitate ovu knjigu."

- STIV LABUNSKI, izvršni direktor
Udruženja međunarodnih ra-dio&TV medija

„*Sedam navika uspešnih ljudi* je jedna od dosad najprodavanijih knjiga svih vremena."

- Magazin *Fortune*

„Znam da niko nije pružio veću pomoć liderima našeg društva od Stivena R. Kavija... Ne postoje pismeni ljudi kojima ova knjiga neće umnogome pomoći ukoliko primene njene principe."

- Senator ORIN G. HEČ

„Jedna od najvećih navika koju možete da razvijete je da upoznate i primenite mudrost Stivena Kavija. On živi ono što govori i ova knjiga može da vam pomogne da i vi permanentno živite u 'Pobedničkom krugu.' "

- DR DENSI VEJTLI, autor knjige
Psihologija pobeđivanja

„Moćna knjiga. Kavijevi principi vizije, vođstva i ljudskih odnosa čine ovo štivo praktičnom alatkom za današnje poslovne lidere. Toplo im je preporučujem.“

- NOLAN ARČIBALD, predsednik i generalni direktor kompanije *Black Sč Decker*

„*Sedam navika uspešnih ljudi* predlaže disciplinu kao najbolje sredstvo za naš lični odnos prema ljudima i ona bi nesumnjivo mnogo više vredela kada bi ljudi prestali da razmišljaju o njoj.“

- DŽEJMS C. FLEČER, direktor, NASA

„Sjajan doprinos. Dr Kavi je sjedinio navike naših najvećih dostignuća i predstavio ih u moćnom i lako upotrebljivom programu. Sada imamo plan za otvaranje američke duše.“

- CARLS GARFIELD, autor knjige *Vrhunski delotvorci*

„*Sedam navika* je izuzetna knjiga jer bolje inspiriše na integrisanje različitih odgovornosti u nečijem životu - ličnih, porodičnih i profesionalnih - od bilo koje druge knjige koju sam pročitao.“

- POL H. TOMSON, Dekan, Škola za menadžment u Meriotu, autor knjige *Novacije*

„Kavi je u trendu i sve više j.e tražen.“

- *Business Week*

„Zbogom Dejl Karnegi. Stiven Kavi je snažno uticao na moj život. Njegovi principi su moćni. Uspevaju. Kupite ovu knjigu. Pročitajte je i dok budete živeli po principima vaš život će biti kvalitetniji.“

- ROBERT G. ALLEN, autor knjige *Sticanje bogatstva bez gubitaka*

„Amerika mora da otključa vrata i poveća produktivnost i na poslovnoj i na ličnoj osnovi. Najbolji način da to postigne je podsticanjem ljudskih talenata. Kavijevih *Sedam navika* su najbolji vodič za to. Ovi principi imaju smisla i savršeno su primenljivi u današnjem savremenom društvu.“

- F. G. „BAK“ RODŽERS autor knjige *IBM-ov način*

„Ova knjiga je puna praktične mudrosti za ljude koji žele da preuzmu kontrolu nad svojim životom, svojim poslom i svojim karijerom.“

Svaki put kada iznova pročitam neko poglavlje shvatim nešto novo, što samo potvrđuje da je njena poruka fundamentalna i duboka."

- GiFORD PiNČOT III autor knjige
Suosnivač

„Većinu svojih saznanja stekao sam učeći od drugih ljudi. Stivova mi knjiga pomaže u oživljavanju tih procesa kroz uspešna istraživanja i primere."

- FRAN TARKENTON, kvoterbek
Nacionalne ragbi lige

„Ne samo što 'etika karaktera' svaki put posustaje pred 'etikom ličnosti' u borbi za uspeh, već donosi veću ispunjenost i radost osobama koje tragaju za dubljim značenjem u svom ličnom i profesionalnom životu."

- LERI VILSON, autor knjige
Promena igre: Novi načini prodaje

„Fundamentalizmi su ključ uspeha. Stiven Kavi je majstor za njih. Kupite ovu knjigu, i što je još važnije, primenite je!"

- ENTONI ROBINS, autor knjige
Neograničena moć

„Kavi je najbolji konsultant samopoboljšanja koji je uspeo da poljulja američki poslovni svet još od Dejla Karnegija."

- *USA Today*

„Ova knjiga sadrži onu vrstu prodorne istine o ljudskoj prirodi koja se obično nalazi samo u fikciji. Na kraju ćete osetiti ne samo da poznajete Kavija već i da on poznaje vas."

- ORSON SKOT KARD, dobitnik nagrade
Hugo & Nebula

„Stiven Kavi neizmerno ceni svaku osobu ili organizaciju, ne samo na rečima. Njegova vizija i integritet - njegov lični primer - podstiče ljude na nešto više od uspeha."

- TOM F. KRAM, suosnivač fondacije Vindstar i
autor knjige *Ma-gija konflikta*

„Usled svih odgovornosti i zahteva vremena, putovanja, rada i porodice koji nas pritiskaju u današnjem surovom svetu, najveće

je blago imati knjigu Stivena Kavija, *Sedam nauika uspešnih Ijudi*, i upotrebiti jc."

- MERI OZMOND

„U knjizi *Sedam navika uspešnih Ijudi*, Stiven Kavi nam servira sedam lekcija o tome kako da kontrolišemo nečiji život i postanemo kompletna, zadovoljna osoba, ispunjavajući tako sopstvenu viziju. Ovo jc sažeta, energična i razumljiva knjiga koja može da posluži za napredovanje u poslu i ličnom životu."

- RODŽER STAUBAH, slavni kvoterbek
Nacionalne ragbi lige

„Zaključci do kojih se dolazi u ovoj knjizi potvrđuju potrebu za obnovom etike karaktera u našem društvu. Ova knjiga je dragoceni dodatak literaturi o samo-pomoći."

- V. KLEMENT STOUN, urednik
Success Magazine

„Stiven Kavi namerno integriše život i principe čime usklađuje unutrašnje misli i spoljašnje ponašanje, što za rezultat daje lični i javni integritet."

- GREGORI J. NJUEL,
Američki ambasador u Svedskoj

„Ova knjiga ima dar da je jednostavna a da pritom nije pojednostavljena."

- M. SKOT PEK, autor knjige
Put kojim se ređe ide

„Čitam je sa zadovoljstvom... Ovo je najdublje i najprosvetljenije štivo."

- NORMAN VINSENT PIL, autor knjige
Moć pozitivnog razmišljanja

PREDGOVOR

Svet se drastično promenio nakon objavljivanja knjige *7 nauika uspešnih ljudi*. Život u današnjem svetu je mnogo složeniji, stresniji i zahtevniji nego u prošlosti. Iz Industrijskog doba prešli smo u doba Informacija / Umeća - sa svim posledicama koje ono sa sobom nosi. U porodici i na poslu se suočavamo sa izazovima i problemima koji su nam pre deceniju ili dve bili skoro nezamislivi. Ovi izazovi nisu samo dobili na veličini, oni su poprimili i drugačiji oblik.

Velike promene u društvu i digitalizacija globalnog tržišta nameću vrlo važno pitanje - jedno od onih koje sebi često postavljam: „Da li su *7 navika uspešnih ljudi danas* još uvek relevantne?" A na koje se nadovezuje pitanje, „Hoće li biti relevantne za deset, dvadeset, pedeset ili sto godina?" Moj odgovor glasi: što su promene veće i naši izazovi teži, to su navike *relevantnije*. Razlog: naši problemi i naša patnja su univerzalni i rastući, a rešenja tih problema će se uvek bazirati na univerzalnim, bezvremenim, samodokazanim *principima* svojstvenim svakom trajnom i naprednom društvu. Nisam ih ja izmislio i od njih nemam nikakve koristi. Samo sam ih prepoznao i smestio u uređen oblik.

Jedno od najdubljih saznanja do kojih sam došao je ovo: ukoliko želite da ostvarite najveće aspiracije i prevazidete sopstvene izazove, *prepoznajte i primenite principe prirodnih zakona koji uslovljavaju rezultate za kojima tragate*. Kako ćemo primeniti te principe umnogome zavisi od naše snage, talenta i kreativnosti, međutim, na kraju se svaki pokušaj ostvarivanja uspeha svodi na to da ravnoteža principa ono što objedinjuje taj uspeh.

Mnogi ljudi ne razmišljaju na ovakav način, bar ne svesno. U stvari, često ćete primetiti da su *principijelna* rešenja u suprotnosti sa uobičajenom praksom i razmišljanjem naše popularne kulture. Dozvolite mi da ilustrujem suprotnosti nekoliko najčešćih izazova s kojima se suočavamo.

STRAH I NESIGURNOST. Veliki broj ljudi danas živi u strahu. Oni strepe za svoju budućnost. Osetljivi su kada je u pitanju njihovo radno mesto. Plaše se da će izgubiti posao i mogućnost da izdržavaju svoju porodicu. Njihova osetljivost ih obično nagoni na život bez previše

rizika, pa samim tim i na uzajamnu zavisnost od drugih na poslu i kod kuće. Najčešća reakcija naše kulture na ovaj problem je ostvarivanje nezavisnosti. Narodskim jezikom: „u se i i svoje kljuse." Radiću svoj posao, i to solidno, i pronaći ću u njemu sitna zadovoljstva." Nezavisnost je važna, možda čak i vitalna, za uspeh. Problem je u tome što mi živimo u *nezavisnoj* stvarnosti jer vrhunska dostignuća zahtevaju nezavisne veštine koje su daleko iznad naših trenutnih mogućnosti.

„Hoću SVE i HOĆU ODMAH." Ljudi žele razne stvari i žele ih odmah. „Hoću novac. Hoću lepu, veliku kuću. dobra kola, najveći i najbolji izbor zabave. Hoću sve jer ja to zaslužujem." Iako današnje društvo „kreditnih kartica" promovira princip „kupi sad, plati posle," ekonomska stvarnost prc ili kasnije dolazi po svoje, podsećajući nas, ponekad čak bolno, da ono što smo kupili nikada nije veće od truda koji smo uložili u njegovu proizvodnju. Prenebregavanje te činjenice je neosnovano. Zahtevi interesa su konstantni i nemilosrdni. Mukotrpan rad i zalaganje kao da nikada nisu dovoljni. Vrtoglave promene u tehnologiji i sve veća trka između globalizacije tržišta i tehnologije, uslovljavaju naše konstantno doobučavanje i usavršavanje. Prisiljeni smo da širimo svoja znanja i neprekidno ulažemo u razvoj svojih veština kako bismo izbegli zaostalost a s njom i izopštenost. Na poslu, šefovi nameću sve veće ciljeve i to s razlogom. Trka za uspehom je surova; ulozu su ogromni. Potreba za proizvodnjom *danas*, postala je savremena stvarnost i predstavlja zahteve kapitala, međutim, istinska suština uspeha je opstanak i rast. Možete da ispunjavate svoje kvartalne planove ali pravo pitanje glasi: da li ulažete dovoljno u održavanje i rast uspeha u narednih pet ili deset godina? Naša kultura i Vol Strit očajnički traže rezultate *danas*. Ali princip *balansiranja* potrebe za ispunjavanjem današnjih zahteva sa potrebom investiranja u budući uspeh je neophodan. Isti je slučaj sa zdravljem, brakom, porodičnim vezama, odnosima među pojedincima i potrebama njihove zajednice.

KRIVICA I ŽRTVA. Kada naidete na problem obično uperite prst u krivca dok se društvo, s druge strane, saživljava sa ulogom žrtve. „Kada me moj šef ne bi toliko kontrolisao... Da se nisam rodio u bedi i siromaštvu... Da sam odrastao u boljem svetu... Da nisam od oca nasledio ovakvu narav... Kada bi me moja deca malo više slušala... Kada drugo odeljenje ne bi stalno pravilo greške... Da nam industrija nije u ovakvom deficitu... Da nam narod nije ovoliko lenj i nemotivisan... Kada bi me moja žena malo više razumela... Kada bi ovo... Kada bi ono..." Prebacivanje krivice na drugoga i okrivljavanje drugih za naše probleme i izazove može da postane normativ, pružajući samo

privremenu utehu od patnje, dok nas istovremeno još jače vezuje za iste te probleme. Pokažite mi osobu koja je dovoljno skromna da prihvati činjenično stanje i preuzme *odgovornost* za situaciju u kojoj se nalazi, odnosno, koja ima dovoljno hrabrosti da pokaže potrebnu *inicijativu* za kreativan rad koji će joj pomoći da se suoči sa svim izazovima i pokazaću vam koliko je neverovatna moć izbora.

BEZNADE. Proizvod krivice su cinizam i beznade. Kada podlegnemo verovanju da smo žrtve sopstvenih okolnosti i prepustimo se nedaćama determinizma, automatski gubimo nadu i motiv, padamo u rezigniranost i letargiju. „Ja sam pešak, marioneta, šraf u mašini i ne mogu više ništa da promenim. Samo mi kažite šta da radim." Toliko pametnih, talentovanih ljudi razmišlja na ovakav način, mireći se sa svojom učmalom sudbinom posle čega uvek sledi depresija. Najčešća reakcija prihvatanja ovakvog stanja je cinizam- „dovoljno je da svoja očekivanja svedete na tačku kada više ništa ne može da vas razočara." Suprotno tome, princip istorijskog rasta i nadanja u boljitak je revolucionarni princip „ja sam pokretačka i kreativna sila u sopstvenom životu."

NEDOSTATAK RAVNOTEŽE. Život u našem društvu mobilnih telefona postaje sve složeniji, zahtevniji, stresniji i apsolutno iscrpljujući. Uprkos svim našim naporima da sve postignemo na vreme, zaradimo više novca, budemo bolji i efikasniji od čuda moderne tehnologije, mi smo i dalje u konstantnom „raskoraku" sa sobom - preokupirani smo zdravljem, porodicom, integritetom i mnogim drugim stvarima koje su nam važnije od posla? Problem nije u našem radu koji predstavlja pokretačku životnu mašinu. Nisu to ni složenost života ili neminovne promene. Problem je u tome što naše moderno društvo funkcioniše po principu: „dodi ranije, ostani duže, budi uspešniji, živi žrtvujući se za danas" - međutim, ravnoteža i smiren um ne proizilaze iz toga; oni prate satno osobu koja razvija jasan osećaj za svoje više prioritete i koja živi fokusirajući se na njih.

„STA JE TU ZA MENE?" Savremena kultura nas uči da, ukoliko želimo nešto u životu, moramo da se „takmičimo s najboljima." Po tome je "život trka u kojoj nema mesta za gubitnike." Školski drugovi, saradnici, pa čak i članovi porodice, smatraju se konkurencijom - uko-liko oni više osvoje, ostaje manje za vas. Naravno, izdajemo se za velikodušnike koji se raduju tuđem uspehu dok se u sebi grizemo kada shvatimo da je neko bolji od nas. Mnoge velike stvari u istoriji naše civilizacije ostvarene su nezavisnom voljom odlučnih, nesebičnih umova. Međutim, najveće mogućnosti i granice Umeća rezervisane su

za one koji savladaju umetnost „nas.“ Istinska veličina ostvaruje se kroz um koji nesebično daje - *sa* obostranim poštovanjem, *za* obostranu korist.

GLAD ZA RAZUMEVANJEM. Potreba za humanim srcem je veća od potrebe za razumevanjem - za glasom koji će drugi čuti, poštovati i ceniti - zarad daljeg širenja uticaja. Većina veruje da je ključ uticaja u komunikaciji - jasnim ukazivanjem na suštinu i upornim skretanjem pažnje na sebe. U stvari, ako bolje razmislite o tome zar ne dolazite do zaključka da, dok vam se ostali obraćaju, umesto da ih slušate kako biste ih razumeli, vi često smišljate sopstveni govor? Pravi početak uticaja nastupa kada ostali osete da *vi* utičete na *njih* - kada shvate da ih razumete - da ih pažljivo slušate i da ste u tome iskreni. Ali većina ljudi je emotivno previše ranjiva da bi pažljivo slušala - i tako svoje obaveze potisnula u drugi plan ne bi li se fokusirala na razumevanje a da pri tom ne iznese i svoje ideje. Naša kultura vapi za razumevanjem i uticajem. Međutim, suština principa uticaja je u obostranom razumevanju koje proizilazi iz posvećenosti pažljivom slušanju barem jedne strane.

SUKOBI I RAZLIKE. Ljudi imaju puno toga zajedničkog ali se i dalje neverovatno razlikuju. Misle različito; imaju različite i često suprotne sisteme vrednosti, motive i gledišta. Najčešća posledica ovih razlika su međuljudski sukobi. Društveno kompetitivan pristup rešavanju sukoba i razlika glasi „osvoji što više možeš.“ Iako su sve velike stvari posledica veštine *kompromisa*, gde se obe strane odriču svojih stavova dok se ne postigne zajedničko rešenje, nijedna strana na kraju nije istinski zadovoljna. Kakva šteta što zbog tolike različitosti ljudi ne mogu više da napreduju! Kakva šteta što im razlike onemogućavaju primenu *kreativne kooperacije* u pronalaženju rešenja iako je ono bolje od predloga svake strane ponaosob!

LIČNA STAGNACIJA. Ljudska priroda ima četiri dimenzije - telo, um, srce i duh. Razmislite o razlikama i posledicama ova dva pristupa:

TELO:

KULTURA: očuvanje životnog stila; lečenje zdravstvenih problema uz pomoć medicine.

PRINCIP: prevencija bolesti i problema prilagođavanjem životnog stila u skladu sa ustanovljenim, univerzalno prihvaćenim principima zdravlja.

UM:

KULTURA: gledanje televizije, „zabava miliona.“

PRINCIP: duboko i opsežno čitanje, konstantno obrazovanje.

SRCE:

KULTURA: korišćenje odnosa s drugima u cilju zadovoljenja ličnih interesa.

PRINCIP: pažljivo, saosećajno slušanje drugih i služenje njima što donosi veliku ispunjenost i radost.

DUH:

KULTURA: potčinjenost rastućem sekularizmu i cinizmu.

PRINCIP: prepoznavanje da izvor naše iskonske potrebe za suštinom i pozitivnim stvarima kojima težimo u životu leži u *principima* - čiji prirodni zakoni, po mom mišljenju, proističu od Boga.

Pozivam vas da ove univerzalne zakone i svoje jedinstvene potrebe i izazove imate uvek na umu. Na taj način ćete otkriti smernice i trajna rešenja za sve probleme u životu. Istovremeno ćete otkriti razliku između metoda popularne kulture i vanvremenskog, principijelnog pristupa koji će postati sve evidentniji.

Naposletku želim da ponovim pitanje koje nam se konstantno nameće: Koliko ljudi je na samrti zažalilo što više vremena nisu proveli u kancelariji - ili pred televizorom? Odgovor: NIJEDAN. Svi žale što više vremena nisu proveli sa svojim porodicama, svojim voljenima i onima koji su to zaslužili.

Čak je i najveći psiholog Abraham Maslou na kraju svog života, uprkos sreći, ispunjenosti i nesebičnoj podršci svojih potomaka, govorio o sopstvenoj aktualizaciji (po njemu suštinskoj „potrebi za hijerarhijom“). Nazvao ju je samo-transcendentnošću.

U mom slučaju se i to ostvarilo. Jedan od najvećih, i principa koji najviše zadovoljavaju, utkanih u 7 navika ogleđa se u ljubavi moje dece i unučadi.

Na primer, moja devetnaestogodišnja unuka Senon, „bačena“ je u Rumuniju sa zadatkom da se brine o nezbrinutoj deci bez roditelja. Jednom prilikom je Sandri i meni pisala o tome kako joj je jedno siroče prišlo i pružilo ručice da je zagrli. U tom trenutku Senon je u sebi razlučila: „Neću više da živim sebičan život. Moram da ga provedem služeći drugima.“ Dok ovo pišem ona po drugi put boravi u Rumuniji gde još uvek služi tom napaćenom narodu.

Svi naši potomci su se poženili i poudali, i zajedno sa svojim supružnicima razvili principijelne izjave misije fokusirane na služenju drugima. Pričinjava nam neizmernu radost što vidimo da su dosledni svojim misijama.

Pre nego što počnete da čitate *7 navika uspešnih ljudi*, želim da vam obećavam uzbudljivu i edukativnu avanturu. *Delite* sa sebi najbližima ono što u ovoj knjizi naučite. I što je najvažnije, *počnite to da primenjujete* u svom životu. Zapamtite, naučiti a *ne* primeniti je isto kao i ne naučiti. Znati a ne *učiniti* je isto što i ne znati.

Lično sam iskusio da život po 7 navika predstavlja konstantnu borbu - što više u njoj napredujete automatski menjate prirodu izazova, poput skijanja, igranja golfa, tenisa ili nekog drugog sporta. I budući da iskreno pristupam svom poslu i svakodnevno se borim dok proživljavam ove principima protkane navike, od sveg srca vas podržavam u ovoj avanturi.

- Stiven R. Kavi
stephen.covey@franklincovey.com
www.stephencovey.com
Provo, Juta
24. jula, 2004. godine

SADRŽAJ

| | |
|---|------------|
| PRVI DEO: PARADIGME I PRINCIPI..... | 19 |
| Iznutra-spolja | 21 |
| Sedam navika - pregled | 49 |
| DRLJGI DEO: LIČNA POBEDA | 65 |
| Navika 1 Budite proaktivni..... | 66 |
| Principi lične vizije..... | 67 |
| Navika 2 Počnite od zamišljenog svršetka | 93 |
| Principi ličnog vodstva | 94 |
| Navika 3 Odredite prioritete | 139 |
| Principi ličnog menadžmenta..... | 140 |
| TREĆI DEO: JAVNA POBEDA | 176 |
| Paradigme međuzavisnosti | 177 |
| Navika 4 Razmišljajte Pobjeda/Pobjeda | 195 |
| Principi međuljudskog vodstva..... | 196 |
| Navika 5 Tražite prvo da razumete | |
| pa tek onda da vas razumeju..... | 224 |
| Principi empatijske komunikacije..... | 225 |
| Navika 6 Sinergizujte | 248 |
| Principi kreativne saradnje | 249 |
| ČETVRTI DEO: OBNOVA | 270 |
| Navika 7 Naoštrite testeru | 271 |
| Principi uravnotežene samoobnove | 271 |
| Opet iznutra-spolja | 290 |
| DODATAK A: Moguće percepcije koje proističu | |
| iz različitih centara..... | 301 |
| DODATAK B: Kvadrant II u kancelariji | 307 |
| Indeks problema i mogućih rešenja | 316 |
| Indeks pojmova..... | 327 |

Prvi deo

PARADIGME I PRINCIPI

IZNUTRA-SPOLJA

*Nijedna vrлина na ovom svetu
ne može se izuzeti iz pravilnog življenja.*

DEJVID STAR DŽORDAN

I OKOM 25-GODIŠNJEK RADA s ljudima u biznisu, na fakultetu, u braku i porodici, dolazio sam u kontakt sa mnogo osoba koje su postigle neverovatno stepen spoljnog uspeha boreći se istovremeno sa unutrašnjom glađu, dubokom potrebom za ličnom harmonijom i uspehom, za zdravljem i dobrim odnosima s drugim ljudima.

Pretpostavljam da će vam neki od problema koji su podelili sa mnom biti poznati.

Postavio sam sebi poslovne ciljeve i doživio fantastičan uspeh na profesionalnom planu. Međutim, to me je koštalo mog ličnog i porodičnog života. Više ne poznajem svoju ženu ni decu. Nisam čak ni siguran u to da li poznajem sebe i šta mi je zaista važno. Morao sam da se zapitam - je li to vredno!

Počeo sam novu dijetu - po peti put ove godine. Znam da patim od prekomerne težine i stvarno želim da se promenim. Pročitao sam sve nove informacije, postavio ciljeve, napimio se pozitivnom energijom i rekao sebi da ja to mogu. Ali nisam. Posle nekoliko nedelja sam digao ruke. Nikako ne uspevam da održim obećanje dato sebi.

Završio sam nekoliko kurseva iz menadžmenta. Mnogo očekujem od svojih radnika i svojski se nadim da s njima izgradim prijateljski i oštenu odnos. Međutim, s njihove strane ne osećam nikakvu odanost. Čini mi se da, kada bih se razboleo i jedan dan proveo kod kuće, većinu vremena bi proveli hvatajući zjale. Zašto ne mogu da ih obučim da budu nezavisni i odgovorni - odnosno, zašto ne mogu da pronađem radnike koji to jesu?

Moj sin je veoma robustan tinejdžer sklon narkoticima. Pokušao sam sve, ali on neće da me sluša. Sta da radim!

Imam toliko posla a nikad dovoljno vremena. Po ceo dan osećam pritisak i stres, svaki dan, sedam dana u nedelji. Pohađao sam seminare o menadžmentu i pokušao nekoliko različitih sistema planiranja. Neki su pomogli, ali još uvek ne osećam da živim srećan, produktivan i smiren zivot kakav želim.

Hoću da naučim svoju decu da vrednuju svoj rad. Ali svaki put kada pokušam da ih navedem na to da nešto urade, prinuđen sam da nadgledam njihov rad... i da slušam njihove žalopojke. Na kraju rni je lakše da sve obavim sam. Zašto deca ne mogu da izvršavaju svoje obaveze radosno i bez podsećanja?

Veoma sam zauzet - prezauset, zapravo. Ali ponekad se pitam da li će to što radim imati nekog efekta u mom daljem životu. Zaista bih voleo da mislim kako moj život ima svrhu i da su stvari nekako teže samo zato što sam ja u pitanju.

Svedok sam toga kako moji prijatelji ili rođaci postižu uspehe ili primaju zasluge na raznim poljima. Smeškam se i čestitam im, od srca. Ali u sebi se jedem. Zašto se tako osećam?

*Imam jaku ličnost. Znam da u skoro svakom razgovoru mogu da kontrolišem njegov ishod. Mogu čak i da utičem na njih tako što navodim druge da dođu do rešenja koja **želim**, O svakoj situaciji razmislim i zaista osećam da su ideje do kojih dolazim obično najbolje za svakoga. Međntim, osećam se nesigurno. Stalno se pitam šta drugi ljudi zaista misle o meni i mojim idejama.*

Moj brak se ohladio. Više se ni ne svađamo; jednostavno se više ne voiimo. Išli smo u bračno savetovalište. Pokušali smo sve i svašta, ali više ne možemo da probudimo osećanja koja smo nekada imali.

Ovo su duboki problemi, bolni problemi - problemi kod kojih ne mogu da se primene instant rešenja.

Pre nekoliko godina moja supruga Sandra i ja smo se veoma zabrinuli. Jedan od naših sinova je drastično oslabio u školi. Učenje mu nije polazilo za rukom; nije znao čak ni kako da prati uputstva na testovima a kamoli da ih položi. Društveno je bio nezreo, često srameći svoje vršnjake svojim ponašanjem. Fizički je bio sitan, mršav i

nikako nije uspevao u tome da uspostavi koordinaciju pokreta prilikom zamahivanja bejzbol palicom, čineći to, na primer, skoro uvek pre nego što loptica stigne do njega. Ostala deca bi mu se smejala.

Sandra i ja smo bili opsednuti željom da mu pomognemo. Smatrali smo da, ukoliko je „uspeh“ važan u svim segmentima života, onda je naročito važan u roditeljstvu. I tako smo pripazili na svoje stavove i ponašanje prema našem sinu, trudeći se da poradimo na njegovim stavovima i ponašanju. Pokušali smo da ga ubedimo u to da koristi tehnike postizanja pozitivnog mentalnog stava. „Hajde, sine. Možeš ti to! Znamo da možeš. Pomeri ruke malo više, čvrsto drži palicu i gledaj u loptu. Ne zamahuj dok ti se skroz ne približi.“ A kada bi napravio i najmanji napredak, sledilo bi burno ohrabrivanje. „Bravo, sine, samo tako!“

Kada bi mu se drugi smejali, ućutkivali bismo ih. „Ostavite ga na miru. Pustite ga, on još vežba.“ I naš sin bi plakao, tvrdeći da nikada neće naučiti i da ionako ne voli bejzbol.

Kada smo pokušali sve i kada više ništa nije pomagalo, počeli smo ozbiljno da se hvatamo za glavu. Primetili smo da to srozava njegovo samopouzdanje. Pokušali smo da ga ohrabrujemo, da budemo pozitivni i uvek na usluzi, ali nakon učestalih padova, konačno smo se povukli i pokušali da sagledamo situaciju iz drugog ugla.

Na profesionalnom planu, tada sam radio na razvoju sistema rukovođenja sa različitim klijentima širom zemlje. U tom pogledu pripremao sam dvomesečne programe na temu komunikacije i percepcije za učesnike Programa izvršnog razvoja u IBM-u.

Dok sam istraživao i pripremao ove prezentacije, posebno sam se zainteresovao za načine formiranja percepcija, tj. kako one utiču na naše poglede i kako ti pogledi utiču na naše ponašanje. To me je dovelo do studije o teoriji očekivanja i proročanstvu samoispunjenosti ili „efektu pigmaliona“, i o tome koliko su naše percepcije duboko usađene. To me je naučilo da gledam *kroz* sočiva kroz koja mogu da vidim svet, baš kao što isti taj svet gleda nas. Naučio sam da se ta sočiva oblikuju prema tome kako tumačimo svet.

Sandra i ja smo razgovarali o konceptima o kojima sam predavao u IBM-u, upoređujući ih s našom situacijom, i ubrzo smo počeli da shvatamo to da načini na koje smo pokušali da pomognemo svom sinu nisu bili u skladu sa načinom na koji smo ga zaista *videli*. Kada smo iskreno ispitali svoja najdublja osećanja, na osnovu naših percepcija smo shvatili da je naš sin u suštini nedorečen, odnosno, „zaostao.“ Bez obzira na to koliko smo radili na našem stavu i ponašanju, svi naši naponi nisu imali efekta jer smo mu, uprkos našim delima i našim rečima, zapravo slali poruku: „Ti si nesposoban. Treba ti zaštita.“

Postalo nam je jasno da, ukoliko želimo da promenimo situaciju, prvo moramo da promenimo sebe. A da bismo uspešno promenili sebe, prethodno smo morali da promenimo svoje percepcije.

ETIKA KARAKTERA I ETIKA LIČNOSTI

Radeći na svom istraživanju percepcije, istovremeno sam se duboko posvetio temeljnom istraživanju literature o uspehu, štampane u Sjedinjenim Državama od 1776. godine do danas. Citao sam i upijao bukvalno na stotine knjiga, članaka i eseja iz oblasti samopoboljšanja, popularne psihologije i samopomoći. Na dohvata ruke mi je bila količina i vrsta materije koju slobodni i demokratski narodi smatraju rešenjem uspešnog života.

Pošto je moja studija obuhvatila 200 godina tekstova o uspehu, primetio sam zastrašujući obrazac koji se ponavljao u njihovom sadržaju. Zbog našeg bola i zbog sličnog bola koji sam video u životima i odnosima mnogih ljudi s kojima sam tokom godina radio, sticao sam sve veći i veći utisak da je literatura o uspehu u proteklih 50 godina uglavnom površna. Bilo je tu svakojakih prikaza društvene svesti, tehnika i brzih rešenja - sa akutnim lekovima koji su se odnosili na akutne probleme, uspevajući ponekad da ih reše ali samo privremeno; međutim, suštinski hronični problemi ostajali su nezalečeni što im je omogućavalo da se gnoje i ponovo izbijaju na površinu.

Nasuprot tome, skoro sva literatura se u prvih 150 godina fokusirala na tzv. *etiku karaktera* kao temelj uspeha - pojave kao što su integritet, upornost, vernost, umerenost, smelost, pravednost, strpljivost, marljivost, jednostavnost, skromnost i Zlatno Pravilo. Autobiografija Bendžamina Frenklina jeste tipičan predstavnik te literature. U suštini, to je priča o naporima jednog čoveka da integriše određene principe i navike duboko u svoju prirodu.

Etika karaktera uči da postoje osnovni principi uspešnog života i da ljudi mogu da iskuse istinski uspeh i dožive sreću samo ukoliko nauče da integrišu ove principe u svoj osnovni karakter.

Ubrzo nakon I svetskog rata, osnovni pogledi na uspeh pomereni su sa etike karaktera na ono što bismo mogli da nazovemo etikom ličnosti. Uspeh je obuhvatio više funkcija ličnosti, javnog imidža, stavova i ponašanja, veština i tehnika, kojima se ubrzava proces ljudske interakcije. Ova etika ličnosti u suštini je imala dva puta: jedan su predstavljale tehnike ljudskih i javnih odnosa, a drugi pozitivan mentalni stav (PMS). Nešto ove filozofije izraženo je i u inspirisanju, a ponekad i u vrednovanju fraza poput „Tvoj stav određuje tvoju

vrednost", „Prijetelji se stiču smeškanjem a ne mrštenjem" i „Šta god da ljudski um može da smisli, ujedno veruje da to može i da ostvari."

Ostali načini pristupa ličnosti bili su čisto manipulativni, čak i obmanjivi, ohrabrujući ljude za to da koriste razne tehnike ne bi li naveli ostale da ih zavole, ili da glume zainteresovanost za interesovanja drugih ne bi li od njih dobili ono što žele. Mogli su da se oslanjaju i na svoj „moćan izgled", ili da uz pomoć zastrašivanja krče sebi put.

Nešto od ove literature priznaje da u ljudskom karakteru leži tajna uspeha. Međutim, radije ga deli nego što ga prepoznaje kao osnovni i katalitički. Pozivanje na etiku karaktera postala je uglavnom prazna reč bez dela. Osnovni pokretač bile su tehnike instant uticaja, strategije moći, veštine komunikacije i pozitivnog stava.

Počeo sam da shvatam da je dotična etika ličnosti bila podsvesni izvor rešenja kojem smo Sandra i ja pribegli po pitanju našeg sina. Što sam više razmišljao o razlici između etike ličnosti i etike karaktera, to sam više shvatao da smo Sandra i ja počeli da uviđamo suštinu dobrog ponašanja naše dece, zaključivši da se naš sin, u našim očima, jednostavno nije uklapao. *Slika* nas samih i naša uloga dobrih, brižnih roditelja postala je dublja od *slike* našeg sina i očigledno se odrazila na nju. Više toga je uticalo na *način na koji smo posmatrali* problem i na način rešavanja tog problema nego na brigu za dobrobit našeg sina.

Sandra i ja smo kroz razgovor postali bolno svesni moćnog uticaja na sopstvene karaktere i motive kao i na našu percepciju našeg sina. Znali smo da se motivi društvenog upoređivanja nisu slagali sa našim dubokim vrednostima i stoga su lako mogli da dovedu do uslovljene ljubavi što bi na kraju uzrokovalo sve manji osećaj samopoštovanja kod našeg sina. I tako smo odlučili da se fokusiramo na *nas* - ne na naše tehnike, već na naše najdublje motive i našu svest o našem sinu. Umesto da ga promenimo, pokušali smo da se udaljimo - da odvojimo *nas* od *njega* - i da osetimo identitet, individualnost, razdvojenost i suštinsku vrednost.

Dubokim razmišljanjem, uz veru i molitvu, počeli smo da *posmatramo* našeg sina u okvirima njegove jedinstvenosti. U njemu smo *videli* slojeve i slojeve potencijala koji bi mogli da se ostvare samo njemu svojstvenim tempom. Odlučili smo da se opustimo i sklonimo mu se s puta, puštajući da na površinu ispliva njegova istinska ličnost. *Videli* smo svoju prirodnu ulogu u afirmisanju, podsticanju i vrednovanju njega. Takođe smo brižljivo radili na sopstvenim motivima, gajeći unutrašnje izvore sigurnosti kako naša osećanja vrednosti ne bi zavisila od „prihvatljivog" ponašanja naše dece.

I dok smo popuštali u našim starim percepcijama, razvijajući na vrednostima utemeljene motive, u nama su se rodila nova osećanja.

Otkrili smo da uživamo u svom sinu umesto da ga procenjujemo i upoređujemo s drugima. Prestali smo da ga uklapamo u sopstvenu sliku ili da ga merimo po društveno utvrđenim merilima. Takode smo prestali da ga pozitivno navodimo na to da se uklopi u društveno prihvatljiv kalup. Shvativši da je suštinski sposoban da se nosi sa životom, prestali smo da ga štitimo od podsmeha drugih.

Budući da se hranio ovom zaštitom, morao je da prođe kroz period emotivnog stradanja koji je otvoreno pokazivao, ali koji smo prihvatili i na koji nismo uvek reagovali. „Ne moramo da te štitimo“, glasila je prećutna poruka. „U suštini, sve je u redu s tobom.“

Prolazile su nedelje i meseci i naš sin je počeo da oseća sve veće samopouzdanje i veru u sebe. Počeo je da se razvija sopstvenim tempom. Odskočio je od utvrđenih društvenih kriterijuma - obrazovno, društveno i fizički - i to rapidno, daleko iznad takozvanih prirodnih razvojnih procesa. Nekoliko godina kasnije izabran je za lidera u nekoliko dačkih odbora, fizički je izrastao u pravog sportistu i kući je donosio samo petice. Razvio je dopadljivu i naivnu ličnost koja mu je omogućila da se na bezopasne načine odnosi prema svim vrstama ljudi.

Sandra i ja smo verovali da su „društveno impresivni“ uspesi našeg sina pre bili zakasnelo izražavanje osećanja koja je imao u vezi sa sobom nego reakcija na društveni stimulans. Bilo je to neverovatno iskustvo za Sandru i mene i vrlo poučno u odnosu na našu ostalu decu kao i na naše ostale uloge u životu. Na vrlo ličnom nivou smo spoznali osnovnu razliku između etike ličnosti i etike karaktera u uspehu. Tvorac Psalama je ovako izrazio to svoje ubedenje: „Temeljno ispitaj svoje srce jer iz njega proističe život.“

PRIMARNA I SEKUNDARNA VELIČINA

Moje iskustvo sa sinom, studija o pecepciji i čitanje literature o uspehu, zajedno su stvorili jedno od onih „Aha!“ doživljaja u životu kada stvari odjednom dođu na svoje mesto. Najednom sam mogao da vidim moć uticaja etike ličnosti i da jasno razumem te suptilne, često svesno nedefinisane raskorake između onoga što znam da je tačno - neke stvari koje sam učio pre mnogo godina kao dete i stvari koje su bile duboko usadene u moj unutrašnji osećaj vrednosti - i tehnika brzog rešavanja koje me svakodnevno okružuju. Radeći godinama s ljudima iz svih životnih oblasti bolje sam razumeo zašto ideje o kojima predajem, ubeden u njihovu uspešnost, često odstupaju od tih popularnih stanja.

Ne tvrdim da elementi etike ličnosti - razvijanje ličnosti, sticanje komunikativnih veština i edukacija u oblasti strategija uticaja i pozitivnog mišljenja - nisu korisni, zapravo su ponekad od suštinske važnosti za uspeh. Iskreno verujem u to. Međutim, to su sekundarne a ne primarne osobine. Možda se mi, koristeći svoj ljudski kapacitet za izgradnju temelja generacijama koje dolaze, nesvesno fokusiramo na sopstvenu izgradnju, zaboravljajući na temelje na kojima smo sami odrasli; odnosno, žanjući predugo tamo gde nismo sejali, možda zanemarujemo potrebu za sejanjem.

Ukoliko pokušam da upotrebim ljudski uticaj na strategije i taktike načina navođenja drugih da rade ono što želimo, da rade bolje, da budu motivisani, da vole nas i da se vole između sebe - dok nam je karakter suštinski iskrivljen, ukaljan dvoličnošću i neiskrenošću - takve strategije i taktike ne mogu biti uspešne, bar ne na duže staze. Moja dvoličnost će proizvesti nepoverenje, i sve što radim - čak i kada pribegavam tehnikama tzv. dobrih ljudskih odnosa - biće shvaćeno kao manipulacija. Prosto nema nikakve razlike u tome koliko je dobro retoričko ili koliko je dobro inventivno; ukoliko ne postoji poverenje, onda nema ni temelja za permanentan uspeh. Samo suštinska dobrota otelotvoruje tehniku.

Fokusiranje na tehniku može se uporediti sa zabušavanjem u školi. Retko uspevate da se provučete, ponekad i sa dobrom ocenom, ali ukoliko ne naučite predmet s razumevanjem, nikada nećete uspeti da ga savladate niti da razvijete istinski obrazovan um.

Jeste li ikada razmišljali o tome koliko bi bio smešan pokušaj zabušavanja na farmi - zaboravite da zalivate biljke u proleće, onda se celo leto igrate i u jesen zabušavate kada treba da požanjete? Farma je prirodni sistem. Cena za nerad mora da se plati. Uvek žanjete ono što ste posejali; prečica ne postoji.

Princip je isti u ljudskom ponašanju i međuljudskim odnosima. Ljudi su, takođe, prirodni sistemi utemeljeni na zakonima žetve. Na kratke staze, u veštačkom društvenom sistemu poput škole, možete da se provučete ukoliko naučite kako da manipulišete izmišljenim pravilima, odnosno ukoliko „igrate igru.“ U većini kratkotrajnih ljudskih odnosa možete da koristite etiku ličnosti kako biste se provukli i ostavili dobar utisak uz pomoć šarma i pretvaranja da ste zainteresovani za hobije drugih ljudi. Takođe možete da odaberete brze, lake tehnike koje podmiruju kratkoročne situacije. Međutim, sekundarne osobine nemaju permanentnu vrednost u dugoročnim odnosima. Naposletku, ukoliko nema dubljeg integriteta i osnovne snage karaktera, životni izazovi uzrokuju isplivavanje pravih motiva na površinu i pad ljudskog odnosa će zameniti kratkoročni uspeh.

Mnogi ljudi sa sekundarnim veličinama - uglavnom oni društveno priznati zahvaljujući svojim talentima - u svom karakteru ne poseduju primarne veličine niti dobrotu. Pre ili kasnije će to uvideti u svakom dugoročnom odnosu koji ostvare, bilo da je u pitanju poslovni saradnik, supružnik, prijatelj ili pubertetlija koji prolazi kroz krizu identiteta. Karakter je taj koji najbolje komunicira. Kao što je Emerson jednom rekao: „Ono što jesi tako mi glasno zvoni u ušima da ne mogu da čujem to što govoriš.“

Naravno, postoje situacije gde ljudi imaju snagu karaktera, ali ne poseduju veštinu komuniciranja, i to nesumnjivo utiče na kvalitet međuljudskih veza. Međutim, efekti su i dalje sekundarni.

U poslednjoj analizi, ono *štojesmo* komunicira daleko elokventnije od onoga što *gouorimo* ili *radimo*. Svi to dobro znamo. Postoje ljudi u koje imamo apsolutno poverenje zato što poznajemo njihov karakter. Bez obzira na to da li su elokventni ili ne, i bez obzira na to da li poseduju tehnike ljudskih odnosa ili ne, mi im verujemo i sa njima uspešno saradujemo.

Mudre reči Viliijama Džordža Džordana glase: „Svaka osoba u svojim rukama drži čudesnu moć dobra i zla - ćutanje, nesvesnost, nevidljiv uticaj na svoj život. Ovo je zapravo konstantno isijavanje čovekovog istinskog bića, a ne onoga što on pokušava da bude.“

MOĆ PARADIGME

Sedam navika uspešnih ljudi obuhvata mnoge osnovne principe ljudske uspešnosti. Ove navike su suštinske; primarne su. Predstavljaju sažimanje ispravnih principa na kojima se zasnivaju sreća i uspeh.

Ali pre nego što razumemo ovih sedam navika, moramo da razumemo sopstvene „paradigme“ i načine kako da ih promenimo.

I etika karaktera i etika ličnosti jesu primeri društvenih paradigmi. Reč *paradigma* je grčkog porekla. Pre svega, to je naučni termin i danas se češće koristi u svojstvu modela, teorije, percepcije, pretpostavke ili kriterijuma. U generalnom smislu, to je način na koji „posmatramo“ svet - ne u smislu čula vida, već u smislu poimanja, razumevanja i tumačenja.

Za naše potrebe, jednostavan način razumevanja paradigmi jeste taj da na njih gledamo kao na mape. Svi znamo da „mapa nije samo teritorija.“ Mapa je prosto objašnjenje određenih aspekata određene teritorije. Upravo to je i paradigma. Teorija, objašnjenje ili model nečega drugog.

Zamislite da želite da dođete na određenu lokaciju u centru Čikaga. Ulična mapa grada će vam biti od velike pomoći u traganju





za destinacijom. Ali pretpostavite da[^] vam je data pogrešna mapa. Štamparskom greškom umesto reči Čikago upisana je reč Detroit. Možete li da zamislite tu frustraciju usled neuspeha da pronađete svoju destinaciju?

Možete da radite na svom *ponašanju* - možete da se trudite iz petnih žila da budete uporniji i brži, ali svi vaši napori će vas dovesti na pogrešno mesto u gradu.

Možete da radite na svom *stavu* - da mislite pozitivnije; međutim, i dalje nećete pronalaziti to pravo mesto, ali to vam možda neće biti toliko važno. Vaš stav će biti pozitivan i bićete srećni gde god da ste.

Cinjenica je da ćete i dalje biti izgubljeni. Osnovni problem nema nikakve veze sa vašim ponašanjem niti sa vašim stavom, već sa pogrešnom mapom.

Da u rukama držite mapu Čikaga, *onda* bi upornost postala važna, i kada biste usput naišli na frustrirajuće prepreke, *onda* stav možda ne bi igrao tako značajnu ulogu. Ipak, prvi i najvažniji uslov jeste tačnost mape.

Svako od nas ima mnogo, mnogo mapa u svojoj glavi koje mogu da se podele u dve osnovne kategorije: mape *stanja stvari* tj. *mape realnosti* i mape *stvari kakve bi trebalo da budu* tj. *mape vrednosti*. U životu sve tumačimo kroz ove mentalne mape. Retko sumnjamo u njihovu tačnost; obično nismo svesni da ih posedujemo. Jednostavno *pretpostavljamo* da su stvari onakve kakve ih vidimo, odnosno onakve kakve bi trebalo da budu.

Naši stavovi i ponašanja proizilaze upravo iz ovih pretpostavki. Način na koji gledamo na stvari jeste način na koji mislimo i na koji se ponašamo.

Pre nego što nastavimo dalje, pozivam vas na jedan intelektualni i emotivni doživljaj. Odvojite nekoliko sekundi i osmotrite sliku na susednoj strani.

Sada pažljivo opišite šta vidite.

Vidite li ženu? Sta mislite koliko je stara? Kakva je? Sta ima na sebi? U kakvim ulogama je vidite?

Verovatno ćete za ženu na drugoj slici reći da ima oko 25 godina - da je lepa, da prati modu, da ima lep nos i pomalo stidljivo držanje. Da ste nekim slučajem neoženjen muškarac, možda biste poželeli da je pozovete na piće. Da se bavite modom, možda biste je unajmili da vam bude model.

A šta ako vam kažem da ste pogrešili? Šta ako vam kažem da je ovo slika starice od 60 ili 70 godina, koja izgleda tužno, ima ogroman nos i svakako nije model. Ona je neko kome biste sigurno pomogli da prede ulicu.

Ko je u pravu? Pogledajte ponovo sliku. Možete li da uočite staricu? Ako ne možete, budite malo uporniji. Vidite li njen veliki kukasti nos? Njen šal?

Kada bismo vi i ja razgovarali u četiri oka, mogli bismo da prokomentarišemo sliku. Vi biste mi je opisali i ja bih vam ispričao ono što vidim. Nastavili bismo da komuniciramo sve dok jedno drugom ne bismo predočili ono što vidimo na slici.

Pošto je to nemoguće, onda okrenite stranu 45 i prostudirajte sliku, a zatim se vratite drugoj slici. Možete li sada da vidite staricu? Važno je da je vidite pre nego što nastavite sa čitanjem.

Na ovu vežbu sam prvi put naišao pre mnogo godina u poslovnoj školi na Harvardu. Instruktor ju je koristio ne bi li jasno i elokventno demonstrirao činjenicu da dvoje ljudi može da posmatra istu sliku, ali da svako pri tom vidi drugu stvar. Neusaglašenih mišljenja, i jedno i drugo mogu da budu u pravu. Nije logično; psihološki je.

Instruktor je u učionicu doneo špil velikih karata od kojih je polovina imala lik devojke sa prve slike, a druga polovina lik starice sa treće slike.

Razdelio ih je po razredu. Polovina studenata dobila je karte sa slikom devojke, a druga polovina karte sa slikom starice. Zatražio je od nas da pogledamo karte, da se desetak sekundi koncentrišemo na ono što vidimo i vratimo ih. Zatim je upalio projektor i na platnu prikazao crtež sa druge slike koji je kombinacija obe slike, tražeći od razreda da opiše šta vidi. Skoro svi studenti koji su prvo videli kartu sa slikom starice na platnu videli su isto to, staricu. Skoro svi studenti koji su videli kartu sa slikom devojke na platnu videli su isto to, devojku.

Profesor je potom pitao jednog studenta da objasni svoje viđenje kolegi na drugom kraju učionice. Tokom njihovog razgovora javili su se problemi u komunikaciji.

„Kako to misliš, 'starica'? Vidiš da nema više od 20, maksimalno 22godine!"

„Ma, daj. Mora da se šališ. Ima preko 70, možda i 80!"

„Sta je s tobom? Jesi li ti slep? Ovo je devojka, i to zgodna devojka. Takvu bih pozvao da izade sa mnom. Slatka je."

„Slatka? Matora babuskera."

Prepirka je uzela maha jer nijedan student nije hteo da odstupi od svog stanovišta. Sve to se odvijalo uprkos jednoj veoma važnoj prednosti koju su imali studenti - većina njih je već na početku demonstracije znala da zapravo postoji i drugi ugao gledanja - nešto što mnogi od nas nikada ne bi priznali. U svakom slučaju, samo nekolicina studenata je ispočetka istinski pokušavala da vidi sliku i iz druge vizure.

Nakon duge i besciljne prepirke, jedan student je prišao platnu i pokazao na jednu liniju na crtežu. „Ovo je ogrlica na devojčinom

vratu." Drugi je uzvratilo: „Ne, to su usta starice." Postepeno su počeli smireno da naglašavaju razlike, da bi ubrzo i jedan i drugi student došli do konačne spoznaje kako se na crtežu mogu razaznati dva lika. Usledila je rasprava u smirujućem, razumljivom tonu u kojoj smo svi konačno mogli da uvidimo i drugu stranu. Međutim, kada smo odvratili pogled i vratili ga, većina bi momentalno videla sliku koju smo bili uslovljeni da pryo bitno upijamo desetak sekundi.

Često koristim ovu demonstraciju percepcije u radu sa ljudima i organizacijama zato što mnogo bolje potkrepljuje uvid u lični i međuljudski uspeh. On pokazuje, pre svega, koliko uslovljenost utiče na našu percepciju, naše paradigme. Ako deset sekundi može da ima takav uticaj na naš način viđenja stvari, šta je onda sa uslovljenošću s kojom se suočavamo tokom čitavog života? Uticaji na naš život - porodica, škola, crkva, radno okruženje, prijatelji, saradnici i trenutne društvene paradigme poput etike ličnosti - svi oni vrše svoj prećutni nesvesni uticaj na nas, pomažući nam da oblikujemo svoje uglove gledanja, svoje paradigme, svoje mape.

Takođe se pokazalo da su ove paradigme izvor naših stavova i ponašanja. Ne možemo da delujemo sa integritetom van njih. Jednostavno ne možemo da zadržimo celovitost ukoliko pričamo i ponašamo se drugačije od onoga što vidimo. Kada biste spadali u 90 procenata onih koji vide devojkicu na slici zato što ste uslovljeni na to, nesumnjivo bi vam bilo teško da zamislite kako joj pomažete da pređe ulicu. Dakle, vaš *stav* o njoj i vaše *ponašanje* prema njoj moraju da se podudare sa načinom na koji je *vidite*.

Ovo nas navodi na jednu od osnovnih mana etike ličnosti. Pokušaj promene spoljnih stavova i ponašanja čini vrlo malo na duge staze ukoliko ne ispitamo osnovne paradigme iz kojih takvi stavovi i ponašanja proističu.

Ova demonstracija percepcije takođe pokazuje koliko naše paradigme utiču na način naše interakcije sa drugim ljudima. Dok jasno i objektivno gledamo na stvari, počinjemo da shvatamo da ih drugi vide drugačije iz svojih, po svemu sudeći, jasnih i objektivnih uglova gledanja. „Gde stojimo zavisi od toga gde smo sedeli."

Svako od nas teži ka mišljenju da vidi stvari kakve jesu, dakle teži tome da bude *objektivan*. Ali to nije slučaj. Svet vidimo, ne onakvim kakav *jest*e, već onakvim *kakvi smo mi* - ili kako smo uslovljeni da ga gledamo. Kada otvorimo usta da opišemo šta vidimo, mi opisujemo sebe, svoje percepcije, svoje paradigme. Kada se drugi ljudi ne slože s nama, odmah mislimo da s njima nešto nije u redu. Međutim, kao što demonstracija pokazuje, iskreni, oštromni ljudi imaju različite poglede jer svako svet posmatra jedinstvenim očima iz sopstvenog iskustva.

Ovo ne znači da ne postoje činjenice. Tokom demonstracije, dvojica studenta koji su u početku bili uslovljeni različitim slikama, zajednički gledaju u treću sliku. Sada obojica posmatraju identične činjenice - crne linije i bele prostore - i obojica će ih priznati kao činjenice. Ali svaki od njih će te činjenice pretpostaviti svojim prethodnim doživljajima, što znači da činjenice ništa ne znače u tumačenju slike.

Što smo svesniji svojih osnovnih paradigmi, mapa ili pretpostavki i obima sopstvenog uticaja, to ćemo više biti spremni na to da preuzmемо odgovornost za dotične paradigme, da ih ispitamo, testiramo ih u stvarnosti, oslušnemo druge i otvorimo se prema njihovim percepcijama, dobijajući tako veću sliku i daleko objektivniji ugao gledanja.

MOĆ PROMENE PARADIGME

Najbolji uvid u demonstraciju percepcije može se dobiti promenom paradigme, onim što zovemo „Aha!“ iskustvom kada neko konačno „sagleda“ kompletnu sliku iz drugačijeg ugla. Sto je osoba stabilnija u inicijalnoj percepciji, to je „Aha!“ iskustvo jače. Nešto poput svetla koje iznenada sine u glavi.

Termin *promena paradigme* uveo je Tomas Kun u svojoj knjizi, *Struktura naučnih revolucija*, koja je bila reper svim ostalim izdanjima iz te oblasti. Kun dokazuje da je skoro svaki značajan proboj u oblasti naučnih stremljenja prvenstveno kršenje tradicije, ustajalih načina mišljenja i zastarelih paradigmi.

Za Ptolomeja, velikog egipatskog astronoma, zemlja je bila centar kosmosa. Ali zato je Kopernik izvršio promenu paradigme, zajedno sa ogromnim otporom i progonom, time što je sunce stavio u centar. Najednom je sve poprimilo drugačiji oblik interpretacije.

Njutnov model fizike bio je mehanizam paradigme i još uvek je osnova modernog inženjeringa. Međutim, delimično je bio nekompletan. Revoluciju u svetu nauke donela je Ajnštajnova paradigma, paradigma relativiteta, koja je imala mnogo veću vrednost predviđanja i pojašnjavanja.

Dok nije razvijena teorija o infektivnim bolestima, visok procenat žena i dece umirao je na porođaju i niko nije razumeo zašto. U vojnim konfliktima više ljudi je stradalo od manjih posekotina i zaraznih bolesti nego od velikih trauma zadobijenih na frontu. Međutim, čim je razvijena teorija o infektivnim bolestima, kompletno nova paradigma, bolji način razumevanja onoga što se događa uslovio je dramatičan medicinski pomak.

Sjedinjene Američke Države danas su tipičan primer promene paradigme. Tradicionalni koncept vladavine vekovima je bila monarhija sa uzvišenim pravima kraljeva. Onda se razvila drugačija paradigma - vladavina naroda, od strane naroda i za narod. Konstituisana je demokratija, čime je oslobođena ogromna energija i inventivnost ljudskog roda, i čime su stvoreni standardi življenja, slobode, privilegija, uticaja i nade, koji kroz dotadašnju istoriju sveta nikada nisu bili jednaki.

Ne menjaju se sve paradigme u pozitivnom pravcu. Kao što smo videli, promena sa etike karaktera na etiku ličnosti odvojila nas je od izvora koji hrani istinski uspeh i sreću.

Ali bez obzira na to da li su se promenile u pozitivnom ili negativnom pravcu, i bez obzira na to da li su trenutne ili razvojne, promene paradigme nas pomeraju s jednog na drugi način gledanja na svet. Upravo te promene uzrokuju još moćnije promene. Naše paradigme, korektne ili nekorektne, izvor su naših stavova i ponašanja - i konačno, naših odnosa sa drugima.

Sećam se mini promene paradigme koju sam doživeo jednog nedeljnog ujutru u njujorškom metrou. Ljudi su mirno sedeli - neki su čitali novine, neki bili udubljeni u misli, neki su se spokojno vozili sklopljenih očiju. Sve u svemu, smirujući prizor.

Onda je na sledećoj stanici metra ušao čovek sa decom. Deca su bila toliko glasna i nemirna da se atmosfera u vagonu momentalno promenila.

Čovek je seo pored mene i zatvorio oči, očigledno nesvestan situacije koja je vladala oko njega. Deca su vrištala, trčala po vagonu, saplitala se o tuđe noge i šutirala stvari oko sebe. Vrlo uznemirujuće. Ali čovek koji je sedeo do mene nije preduzimao ništa.

Bilo mi je veoma teško da ostanem smiren. Nisam mogao da verujem da čovek može da bude tako neosetljiv i dopusti da njegova deca divljaju ne čineći ništa po tom pitanju, ne preuzimajući nikakvu odgovornost. Odmah mi je bilo jasno da su i ostali putnici bili podjednako iznervirani. Naoružan neobičnim strpljenjem, skupio sam hrabrost i okrenuo se ka njemu: „Gospodine, vaša deca uznemiruju putnike. Da li biste mogli samo malo da ih smirite?“

Čovek je podigao glavu kao da je tek tada postao svestan situacije i tiho mi odgovorio: „U pravu ste. Pretpostavljam da bi trebalo nešto da preduzmem. Upravo se vraćamo iz bolnice gde im je pre sat vremena umrla majka. Ne znam šta da mislim, a izgleda da ni oni ne znaju kako da se nose s tim.“

Možete li da zamislite kako sam se osećao? Moja paradigma se promenila. Najednom sam *video* stvari drugačije. Pošto sam ih *video*

drugačije, počeo sam da *misl*im drugačije, da se *osećam* drugačije i da se *ponašam* drugačije. Moja nervoza je iščezla. Više nije bilo potrebe da kontrolišem svoj stav i ponašanje; moje srce se ispunilo bolom tog čoveka. Obuzelo me je osećanje saosećajnosti. „Vaša žena je umrla? Tako mi je žao! Želite li da mi ispričate šta se desilo? Mogu li nekako da vam pomognem?“ U trenutku se sve promenilo.

Mnogi ljudi dožive sličnu suštinsku promenu u razmišljanju kada se suoče sa krizama opasnim po život i najednom svoje prioritete vide u drugačijem svetlu, ili kada iznenada zakorače u novu životnu sferu kao što je brak, roditeljstvo, dobijanje unučića ili postavljanje na upravljačko radno mesto.

Mogli bismo da provedemo dane, nedelje, mesece, pa čak i godine radeći na etici ličnosti, pokušavajući da promenimo stavove i ponašanje a da se ne približimo fenomenu promene koja se dešava spontano u trenutku kada stvari sagledamo drugačije.

Postaje očigledno da, ukoliko želimo da uvedemo relativno male promene u svoj život, možda možemo da se fokusiramo na sopstvene stavove i ponašanja. Ali ukoliko želimo da napravimo veliku i značajnu promenu, moramo da poradimo na svojoj osnovnoj paradigmi.

Po rečima Toroa: „Na svaki hiljaditi udarac u lišće zla, ide jedan udarac u koren“. Veliki napredak u svom životu možemo da ostvarimo samo ako prestanemo da udaramo u lišće stavova i ponašanja i usredsredimo se na koren, na paradigmu iz kojih proističu naši stavovi i ponašanja.

GLEĐANJE I BITISANJE

Naravno, nisu sve promene paradigme trenutne. Nasuprot mojoj instant spoznaji u metrou, iskustvo promene paradigme koju smo doživeli Sandra i ja po pitanju našeg sina bilo je sporo, mučno i namerno iskustvo. Pristup kojem smo prvobitno pribegli bio je rezultat dugogodišnjeg uslovljavanja i iskustva u etici ličnosti. Bila je to posledica dubljih paradigmi kojih smo se pridržavali kao sopstvenih roditeljskih uspeha, kao i vrednovanja uspeha naše dece. Dok god nismo menjali te osnovne paradigme, ne želeći da stvar sagledamo iz drugog ugla, nismo bili u stanju da stvorimo ogromnu promenu u situaciji i u nama samima.

Da bismo drugačije *gledali* na našeg sina, Sandra i ja smo morali da *budemo* drugačiji. Naša nova paradigma je nastala kada smo počeli da ulažemo u rast i razvoj sopstvenih karaktera.

Paradigme su nerazdvojive od karaktera. *Bitisanje* je *gledanje* u ljudskoj dimenziji. Ono što *vidimo* je usko povezano sa onim što *jesmo*. Ne možemo previše da promenimo naše gledanje bez istovremenog menjanja našeg bitisanja, i obrnuto.

Sto se tiče mog iskustva instant promene paradigme u metrou, promena mog gledanja bila je rezultat - i ograničenje - mog osnovnog karaktera.

Siguran sam u to da postoje ljudi koji, uprkos momentalnom uživljavanju u datu situaciju, ne bi osećali ništa više od uboda krivice ili senke žaljenja dok sede u neprijatnoj tišini pored tužnog i očajnog čoveka. S drage strane, podjednako sam siguran u to da postoje ljudi koji bi bili daleko osećajiji, koji bi uspeali da prepoznaju da je u pitanju dublji problem i pruže ruku razumevanja i pomoći.

Paradigme su moćne zato što čine ugao iz kojeg gledamo svet. Moć promene paradigme je suštinska moć ogromne promene, bilo da je ta promena trenutna, bilo da je u pitanju spor i nameran proces.

PRINCIPIJELNA PARADIGMA

Etika karaktera se bazira na osnovnoj ideji da postoje *principi* koji upravljaju ljudskim uspehom - prirodni zakoni u ljudskoj dimenziji koji su podjednako stvarni, postojani i nesumnjivo „prisutni“ poput zakona gravitacije u fizičkoj dimenziji.

Ideja realnosti - uticaja - ovih principa može da se obuhvati drugim iskustvom promene paradigme, kao što je to ispričao Frank Kok u *Protokolu*, magazinu Instituta ratne mornarice.

Dva ratnička broda poslata su na vojnu vežbu na otvoreno more gde su provela nekoliko dana po teškom olujnom vremenu. Služio sam na predvodničkom ratnom brodu i stražario na mostu kada je počelo da se smrkava. Vidljivost je bila loša po gustoj magli tako da je kapetan ostao na brodu, kontrolišući sve aktivnosti.

Ubrzo je pao mrak i stražar na krilu mosta je prijavio: „Svetlo, u pravcu desnog pramca.“

„Je li nepomično ili se kreće po krmi?“ upitao je kapetan.

Stražar je uzvratio: „Nepomično, kapetane“, što je značilo da smo izloženi opasnosti od sudara sa tim brodom.

Kapetan je pozvao signalizera i naredio: „Signaliziraj: Na vašem smo kursu, savetujem vam da promenite kurs za 20 stepeni.“

Povratni signal je glasio: „Savetujem vam da promenite kurs za 20 stepeni.“

Kapetan je dreknuo: „Pošalji, ja sam kapetan, menjaj kurs za 20 stepeni.”

„Ja sam mornar druge klase”, odgovorio je ovaj. „Bolje menjajte kurs za 20 stepeni.”

Kipteći od besa, kapetan je povikao: „Salji: Ovo je ratni brod. Menjajte kurs za 20 stepeni.”

Svetlosni odgovor je glasio: „Ovo je svetionik.”

Promenili smo kurs.

Iskustvo promene paradigme kod kapetana - i kod nas koji ovo čitamo - stavlja situaciju u potpuno drugačiju vizuru. Možemo da vidimo stvarnost koja je zamenjena njegovom limitiranom percepcijom - stvarnost koja nas nagoni na to da razumemo vrednost sopstvenog života kao što je to učinio kapetan u magli.

Principi su poput svetionika. Oni predstavljaju prirodne zakone koji ne mogu da se prekrše. Kao što je Sesil B. Demil poručio u svom sjajnom filmu *Deset zapovesti*, „Mi ne možemo da prekršimo zakon. Možemo samo da se skršimo o njega.”

Neke osobe mogu da gledaju na svoje živote i odnose s drugim ljudima kao na paradigme ili mape koje se pojavljuju u njihovim doživljajima i uslovljavanjima; međutim, te mape ne predstavljaju teritoriju. One su „subjektivna stvarnost”, samo pokušaj opisivanja teritorije.

„Objektivna stvarnost”, ili sušta teritorija, sastoji se iz principa „svetionika” koji upravlja rastom i srećom čoveka - prirodnim zakonima koji su utkani u svako civilizovano društvo kroz istoriju i čine korene svake porodice i institucije koja postoji i napreduje. Stepen do kojeg naše mentalne mape precizno opisuju teritoriju ne menja njihovo postojanje.

Stvarnost takvih principa ili prirodnih zakona postaje očigledna svima koji duboko razmišljaju i ispituju cikluse istorije društva. Ovi principi iznova izbijaju na površinu i nivo u kojem ih narod jednog društva prepoznaje i živi u harmoniji s njima, usmerava ih ili prema preživljavanju i stabilnosti ili prema dezintegraciji i destruktiji.

Principi o kojima govorim nisu ezoterijske, misteriozne ili „religijske” ideje. Ne postoji nijedan princip koji će obrađivati ova knjiga a koji se poistovećuje sa specifičnim verovanjem ili religijom, uključujući i moj lični. Ovi principi su deo svake priznate religije, kao i priznatih društvenih filozofija i etničkih sistema. Oni su dokazani i svaka osoba može lako da ih proceni. Može se reći da su ti principi ili prirodni zakoni deo ljudskog stanja, ljudske svesti i ljudske savesti. Kao da obitavaju u svim ljudskim bićima, bez obzira na društvenu

uslovljenost i odanost njima, premda ih dotična uslovljenost ili neloyalnost može preplaviti tj. brojčano nadjačati.

Ovde konkretno mislim na princip *poštenja* iz kojeg se razbija naš kompletan koncept pravde i pravednosti. Mala deca imaju urođen osećaj ideje poštenja bez obzira na iskustva suprotnih uslovljenosti. Postoje ogromne razlike u tome kako se poštenje definiše i dostiže; međutim, postoji skoro univerzalna svest o toj ideji.

Drugi primeri će obuhvatiti *integritet* i *iskrenost*. Oni predstavljaju temelj poverenja koji je od suštinske važnosti za razvoj saradnje i dugoročnih ličnih i međuljudskih odnosa.

Još jedan bitan princip je *Ijudsko dostojanstvo*. Osnovni koncept u Deklaraciji o nezavisnosti Sjedinjenih Američkih Država zasniva se na ovoj vrednosti tj. principu. „Smatramo da su ove istine očigledne: da su svi ljudi stvoreni jednaki, da su od strane njihovog Tvorca darovani određenim prenosivim pravima u koje, između ostalih, spadaju život, sloboda i traganje za srećom.”

Jedan od principa je i *služenje*, odnosno, ideja doprinošenja. Tu takođe spada i *kvalitet* ili *vrlina*.

Obavezno treba spomenuti i princip *potencijala*, ideju da svi nastajemo iz embriona sa mogućnošću rasta, razvoja i oslobađanja sve većeg i moćnijeg potencijala, zajedno sa razvojem svojih talenata. Pored principa *potencijala* visoko se kotira i princip *uzrastanja* - proces oslobađanja potencijalnih i razvojnih talenata koji prate potrebu za principima kao što su *strpljenje*, *briga* i *ohrabrenje*.

Principi nisu *veštine*. Veština je specifična aktivnost ili akcija koja u određenim okolnostima uspeva a u određenim ne, poput roditelja koji pokušavaju da odgoje svoje drugo dete na identičan i proveren način kao što su odgajali svog prvenca.

I dok su veštine specifične prema situaciji, principi predstavljaju duboke, fundamentalne istine koje imaju univerzalnu primenu. Oni se primenjuju na ljude, brak, porodicu, privatne i društvene organizacije svih vrsta. Kada prerastu u navike, ove istine omogućavaju narodima da stvaraju širok spektar veština kojima će rešavati različite situacije.

Principi nisu *vrednosti*. Banda lopova može da podeli vrednosti, ali oni poriču fundamentalne principe o kojima govorimo. Principi su teritorija. Vrednosti su mape. Kada vrednujemo pravilne principe, dobijamo istinu - saznanje o stvarima kakve jesu.

Principi su odrednice ljudskog ponašanja za koje je dokazano da imaju stalnu, postojanu vrednost. Oni su fundamentalni i suštinski neosporni zato što su očigledni. Jedan od načina za brzo poimanje očigledne prirode principa jeste razumevanje apsurdnosti pokušaja da se vodi uspešan život baziran na njihovim suprotnostima. Sumnjam da

bi neko ozbiljno shvatio nepoštenje, prevrtljivost, površnost, lenjost, osrednjost ili degenerativnost kao osnovu za dugoročnu sreću i uspeh. Iako se mnogi spore oko toga kako se ti principi definišu, manifestuju ili dostižu, izgleda da postoji urođena svest o njihovom postojanju.

Ukoliko su naše mape ili paradigme podudarnije sa ovim principima ili prirodnim zakonima, utoliko će biti preciznije i funkcionalnije. Ispravne mape će na kraju uticati na naš lični i međuljudski uspeh daleko više od bilo kog drugog napora uloženog u promenu naših stavova i ponašanja.

PRINCIPI NAŠEG UZRASTANJA I PROMENA

Sjaj i privlačnost etike ličnosti jeste u tome da postoje neki brzi i laki načini dostizanja kvalitetnog života - ličnog uspeha i iskrenog odnosa sa drugim ljudima - bez prolaska kroz prirodni proces rada i uzrastanja u cilju njihovog ostvarivanja.

To je simbol bez suštine. To je obećavajući plan „brzog zgrtanja bogatstva bez muke.“ Ponekad može i da uspe - ali plan ostaje.

Etika ličnosti je iluzorna i obmanjiva. Pokušaji da se dođe do kvalitetnih rezultata uz pomoć ovih tehnika i instant metoda efikasni su koliko i pokušaji da nađete određeno mesto u Čikagu koristeći mapu Detroita.

Po rečima Eriha Froma, renomiranog kritičara korenja i plodova etike ličnosti:

Danas nailazimo na osobe koje se ponašaju kao automaton koji ne poznaju ili ne razumeju sebe, i jedina osoba koju poznaju jeste ona kakva bi oni sami trebalo da budu, čiji je beznačajni zveket zamenjen komunikativnim govorom, čiji je sintetički kez zamenjen iskrenim smehom i čiji je osećaj praznog beznada zamenjen iskrenim bolom. Što se ovakvih osoba tiče, postoje dve teorije. Prva je da pate od defekta spontanosti i osobenosti koja je po svemu sudeći neizlečiva. Pri tom se može reći da se ne razlikuju od miliona nas ostalih koji koračamo ovom planetom.

Celog života se smenjuju naizmjenične etape rasta i razvoja. Dete uči da se okrene, da sedi, da puzi, a zatim da hoda i trči. Svaki korak je važan i za svaki je potrebno vreme. Nijedan od njih ne može da se preskoči.

Ovo pravilo važi i za ostale faze u životu i tiče se svih oblasti razvoja, bilo da učimo da sviramo klavir ili da uspešno komuniciramo sa svojim

kolegama. Primenljivo je među ljudima, u brakovima, u porodicama i u preduzećima.

Znamo i prihvatamo tu činjenicu, tj. princip *procesa* u oblasti fizičkih stvari, ali da bismo ga razumeli u oblasti emocija, u ljudskim odnosima ili pak u oblasti ličnog karaktera, manje je jednostavno i daleko je teže. Čak i kada to shvatimo, prihvatanje i življenje u skladu s tim manje je jednostavno i daleko je teže. Zbog toga ponekad tražimo prečice, očekujući da ćemo uspeti da preskočimo neke od vitalnih stepenika u želji da uštedimo vreme i napor ne bismo li dostigli željeni **rezultat**.

Šta se događa kada pokušamo da idemo prečicom u prirodnom procesu našeg uzrastanja i razvoja? Ukoliko ste prosečan igrač tenisa i odlučite da igrate na višem nivou kako biste ostavili bolji utisak, kakav će biti rezultat? Hoće li pozitivno razmišljanje samo po sebi biti dovoljno da pobedite profesionalca?

Sta ako navedete svoje prijatelje na to da poveruju da možete da svirate klavir na koncertnom nivou iako je vaše realno umeće na nivou početnika?

Odgovor je očigledan. Jednostavno je nemoguće prekršiti, ignorisati ili prečicom postići razvojni proces. Ne prirodno je, i pokušaj traganja za tim prečicama za rezultat ima samo razočarenje i frustraciju.

Na lestvici od jedan do deset, ukoliko se nalazimo na nivou dva u svakoj oblasti a želimo da dostignemo nivo pet, moram da napravim korak napred i dostignemo nivo tri. „Putovanje od hiljadu milja počinje prvim korakom" i može da se postigne samo vremenom.

Ukoliko ne obavestite učitelja na kojem ste nivou - postavljanjem pitanja ili otkrivanjem svog neznanja - nećete naučiti i nećete uzrastati. Dugo možete da se pretvarate da znate, ali kad-tad ćete biti razotkriveni. Priznanje neznanja često je prvi korak u našoj edukaciji. Toro je rekao: „Kako možemo da se setimo sopstvenog neznanja, koje zahteva naš razvoj, kada stalno koristimo samo svoje znanje?"

Sećam se jednom prilikom kada su mi se dve devojke, kćerke mojih prijatelja, požalile na grubost i nedostatak razumevanja svog oca. Plašile su se da otvoreno razgovaraju sa svojim roditeljima iz straha od mogućih posledica. S druge strane, očajnički im je bila potrebna roditeljska ljubav, razumevanje i podrška.

Porazgovarao sam s njihovim ocem i otkrio da je intelektualno svestan onoga što se događa. I mada je priznao da ima takvu narav, odbio je da preuzme odgovornost i iskreno prihvati činjenicu da je njegov nivo emotivnog razvoja nizak. Bilo je to više nego što je njegov ponos mogao da proguta iako bi to bio prvi korak ka njegovoj promeni.

Da bismo uspostavili uspešan odnos sa svojim supružnikom, decom, prijateljima ili kolegama, moramo da naučimo da slušamo. Za

to je potrebna emotivna snaga. Slušanje iziskuje strpljivost, otvorenost i želju za razumevanjem - visoko razvijene karakterne osobine. Mnogo je lakše funkcionisati s niskog emotivnog nivoa, a istovremeno davati savete na visokom nivou.

Naš nivo razvoja je očigledan kod igranja tenisa ili sviranja klavira gde je nemoguće glumiti. Međutim, nije toliko očigledan u oblastima karakternog i emotivnog razvoja. Možemo da se „foliramo“ pred strancima ili kolegama. Možemo da se pretvaramo. I tokom određenog vremenskog perioda možemo da se provlačimo - bar javno. Možemo da obmanemo čak i same sebe. Ipak, verujem u to da većina nas zna šta se uistinu krije unutra - i mislim da većina onih s kojima živimo i radimo takođe to zna.

Cesto sam bio svedok posledica pokušaja pribegavanja prečicama kod tih prirodnih procesa razvoja u poslovnom svetu gde direktori pokušavaju da „kupe“ novu kulturu veće produktivnosti, kvaliteta, morala i davanja usluga uz pomoć mudrih fraza, uvežbanih osmeha i spoljnih intervencija, zatim putem integracija, akvizicija i prijateljskih ili neprijateljskih poteza. Kada ti metodi ne bi uspevali, pribegavali bi etici ličnosti, ignorišući i narušavajući prirodne principe i procese na kojima se bazira kultura visokog poverenja.

Sećam se kako sam i sam, kao roditelj, pre mnogo godina narušio ovaj princip. Jednog dana sam se vratio kući, žureći na proslavu trećeg rođendana moje kćerke, da bih je zatekao u uglu dnevne sobe kako grčevito stiska dobijene poklone, ne puštajući ostalu decu da se s njima igraju. Prva stvar koju sam primetio bilo je nekoliko roditelja u prostoriji koji su bili svedoci tog sebičnog prizora. Postideo sam se, dvostruko više zbog toga što sam baš u to vreme na fakultetu držao predavanja iz oblasti ljudskih odnosa. Stoga sam znao, ili sam bar osećao, očekivanja ostalih roditelja.

Atmosfera u sobi se vidno promenila - deca su se okupila oko moje kćerkice, pružajući ruke i moleći je da im dozvoli da se igraju sa poklonima koje su joj doneli što je ona uporno odbijala. Rekao sam sebi: „Trebalo je da naučim svoju kćer da deli. Vrlina deljenja je jedna od najosnovnijih stvari u koje verujemo.“

I tako sam prvo pokušao jednostavnim zahtevom. „Dušo, hoćeš li, molim te, da поделиš sa svojim drugarima igračke koje su ti doneli?“

„Neću“, odbrusila je.

Moj drugi metod imao je primesu rezonovanja. „Dušo, ako ne budeš s njima podelila igračke kod svoje kuće, onda ni oni s tobom neće deliti svoje igračke kada budeš otišla kod njih.“

Opet, kao iz topa: „Neću!“

Postajalo mi je sve neprijatnije jer očigledno nisam imao nikakav autoritet nad svojim detetom. Treći metod bio je podmićivanje. Vrlo tiho sam joj rekao: „Dušo, ako budeš delila igračke, imam posebno iznenađenje za tebe. Daću ti žvaku.“

„Neću žvaku!“ obrecnula se.

Šada sam već polako padao u očaj. U četvrtom pokušaju pribegao sam pretnji i zastrašivanju. „Ukoliko ne budeš delila, bićeš u ozbiljnim problemima!“

„Baš me briga!“ uzviknula je. „Ovo su moji pokloni. Neću ni sa kim da ih delim!“

Na kraju sam pribegao sili. Uzeo sam nekoliko igračaka i razdelio ih drugoj deci. „Evo, deco, igrajte se.“

Možda je mojoj kćerki bio potreban doživljaj posedovanja stvari pre nego što ih podeli s drugima. (Uostalom, ukoliko nešto ne posedujem, kako mogu da ga se odreknem?) Bilo je potrebno da joj, kao njen emotivno zreliji otac, pružim taj doživljaj.

Ipak, u tom trenutku sam shvatio kakvo mišljenje prisutni roditelji imaju o meni a ne o uzrastu i razvoju mog deteta ili našeg zajedničkog odnosa. Jednostavno sam doneo pravilnu odluku. Bilo je logično da moja kćerka podeli igračke sa drugom decom i pogrešila je što to nije učinila.

Moguće je da sam tim činom zanemario viši nivo njenih očekivanja samo zato što sam ja na sopstvenoj lestvici bio nešto niže. Nisam mogao niti želeo da pokažem *strpljenje* ili *razumevanje*. Očekivao sam od i)je da podeli *stvari*. U pokušaju da kompenzujem svoju grešku, ja sam *pozajmio snagu* iz svojih položaja i autoriteta i prisilio je da učini po mojoj volji.

Međutim, pozajmljivanje snage gradi slabosti kod pozajmljivača zato što stvara zavisnost od stranih faktora u cilju sprovođenja svoje volje. Pri tom stvara slabost u osobi prinudenoj da se povinuje, kočeci razvoj samostalnog rezonovanja, uzrastanja i unutrašnje discipline. Naposljetku to slabi njihov odnos. Strah zamenjuje saradnju između dve osobe, remeteći tako njihov slobodan odnos.

A šta se događa kada se izvor pozajmljene snage - bilo da je to superiorna fizička snaga, položaj, autoritet, uvažavanje ili ranija dostignuća - promeni ili više ne bude prisutan?

Da sam bio zreliji, oslonio bih se na svoju suštinsku snagu - sopstveno shvatanje deljenja i uzrastanja kao i na svoj kapacitet ljubavi i brige - i tako bih dozvolio svojoj kćerki da sama donese odluku da li želi da deli ili ne. Možda sam nakon pokušaja da je urazumim mogao da usmerim svoju pažnju na drugu decu uz pomoć neke zanimljive igre, oslobađajući tako svoje dete velikog emotivnog pritiska. Naučio

sam da, kada deca dobiju osećaj stvarnog posedovanja, ona prirodno, slobodno i spontano dele svoj imetak s drugom decom.

Iz iskustva znam da postoji vreme kada se uči i vreme kada se ne uči. Na primer, kada su odnosi napeti i atmosfera puna emocija, pokušaj učenja često poprima oblik osude i odbacivanja. Međutim, kada je dete samo, mirno i kada je odnos dobar, tada poučan razgovor može da ima itekako mnogo efekta. Emotivna zrelost je, po svemu sudeći, u tom trenutku bila iznad mog nivoa strpljivosti i unutrašnje kontrole.

Možda osećaj posedovanja neizostavno mora da prethodi osećaju iskrenog deljenja. Mnogi ljudi koji mehanički daju ili odbijaju da daju, ili dele u svom braku ili porodici, možda nikada nisu iskusili šta to znači posedovati sebe, svoj osećaj identiteta i samopoštovanja. Pomažući deci da porastu iziskuje neizmernu strpljivost kojom im omogućavamo osećaj posedovanja kao i mudrost, učeći ih tako da cene davanje i pružajući im sopstveni primer.

NAČIN NA KOJI GLEPAMO NA PROBLEM JESTE PROBLEM

Ljudi su zaintrigirani kada vide da se u tuđim životima, porodicama i organizacijama dešavaju dobre stvari, bazirane na čvrstim principima. Diverse se ličnoj snazi i zrelosti koja se oslikava u porodičnoj harmoniji, timskom radu ili bezuslovnom usvajanju kulture saradnje u organizacijama.

Njihov momentalni zahtev umnogome otkriva njihovu osnovnu paradigmu. „Kako im to uspeva? Pokažite mi tu tehniku.“ Ono što zapravo govore jeste: „Dajte mi neki instant savet ili rešenje koje će umanjiti bol u mojoj situaciji.“

Pronadu ljude koji će im ispunjavati želje i koji će ih naučiti tim stvarima, i za kratko vreme savladaju veštine i tehnike. Na taj način mogu da eliminišu deo kozmetičkih ili akutnih problema uz pomoć društvenih aspirina i flastera.

Međutim, suštinsko hronično stanje ostaje nepromenjeno da bi se na kraju pojavili novi akutni simptomi. Pribegavajući brzim lekovima i fokusirajući se na akutne probleme i bol, ljudi samo dodatno pogoršavaju hronično stanje u svojoj suštini.

Način na koji *gledamo* na problem *jeste* problem.

Sagledajmo iznova neke od ispovesti s početka ove knjige i uticaj etike ličnosti.

*Završio sam nekoliko kurseva iz menadžmenta. Mnogo očekujem od svojih radnika i svojski se trudim da s njima izgradim prijateljski i >ošten odnos. Međutim, s njihove strane ne osećam **nikakvu** odanost. Čini mi se da, kada bih se razboleo i jedan dan proveo kod kuće, oni bi **većinu** vremena proveli hvatajući zjale. Zašto ne mogu da ih obučim da budu nezavisni i odgovorni - ili zašto ne mogu da pronađem radnike koji to jesu?*

Etika ličnosti mi govori da bih mogao da preduzmem neke dramatične korake - da ih prodrmam, nateram ih da se zamisle - ne bi li se moji zaposleni ustrojili i počeli da cene ono što imaju. Ili bih mogao da pronađem neki motivacioni program obuke nakon kojeg će postati posvećeniji radnici. Mogao bih čak i da zaposlim nove ljude koji će bolje odradivati posao.

Ali da li je moguće da pod tim navodno nelojalnim ponašanjem moji zaposleni sumnjaju u to da ja zaista radim u njihovom najboljem interesu? Stiču li utisak da im predstavljam pretnju poput mehaničkog predmeta? Ima li u tome istine?

Dublje posmatrano, je li to zaista način na koji ih vidim? Postoji li mogućnost da je način na koji gledam na svoje zaposlene zapravo deo problema?

Imam toliko posla a nikad dovoljno vremena. Po ceo dan osećam pritisak i stres, svaki dan, sedam dana u nedelji. Pohađao sam seminare o menadžmentu i pokušao nekoliko različitih sistema planiranja. Neki su pomogli, ali još uvek ne osećam da živim srećan, produktivan i smiren život kakav želim.

Etika ličnosti mi govori da mora da postoji još nešto - neki novi planer ili novi seminar koji će mi pomoći da podnesem sve pritiske na efikasniji način.

Ali da li je moguće da *efikasnost* nije odgovor? Hoće li obavljanje posla za kraće vreme napraviti neku razliku - ili će samo pojačati tempo kojim reagujem na ljude i okolnosti, uveravajući sebe u to da ih kontrolišem u svom životu?

Postoji li nešto što bih morao da shvatim na dublji, fundamentalniji način - neka paradigma u meni koja utiče na način na koji sagledavam vreme, svoj život i sopstvenu prirodu?

Moj brak se ohladio. Više se ni ne svađamo; jednostavno se više ne volimo. Išli smo i u bračno savetovalište. Poknšali smo sve i svašta,

ali jednostavno ne mojemu da probudimo osećanja koja smo nekada imali.

Etika ličnosti mi govori da mora da postoji neka nova knjiga ili neki seminar gde ljudi izlivaju sve svoje emocije a koji će mi pomoći da bolje razumem svoju ženu. A možda je sve to beskorisno i možda samo nova veza može da mi pruži ljubav za kojom žudim.

A šta ako problem nije u mojoj supruzi? Je li moguće da podstičem slabosti svoje supruge i činim svoj život mizernim?

Posedujem li u osnovi paradigmu u vezi sa svojom suprugom, svojim brakom, paradigmu o pojmu ljubavi, koja samo još više pogoršava problem?

Možete li da vidite kako fundamentalnost paradigmi etike ličnosti utiče na isti način na koji gledamo svoje probleme kao i na način na koji ih rešavamo?

Bez obzira na to da li ljudi to vide ili ne, mnogi su obeshrabreni praznim obećanjima etike ličnosti. Putujući po zemlji i radeći sa različitim organizacijama, sve više shvatam da je dugoročno razmišljanje jednostavno potisnuto od strane zagovornika autosugestivne i „motivacione“ psihologije koji nemaju da ponude ništa drugo nego zabavne priče obogaćene otrcanim frazama.

Ljudi žele suštinu, proces. Zele više od aspirina i flastera.

Zeles da reše hronične probleme i fokusiraju se na principe koji donose dugoročne rezultate.

NOVI NIVOO RAZMISLJANJA

Albert Ajnštajn je tvrdio: „Značajni problemi s kojima se suočavamo ne mogu da se reše na istom nivou razmišljanja na kojem smo bili kada smo ih stvorili.“

Kad pogledamo oko sebe i u sebe, prepoznavamo probleme koje smo stvorili dok smo živeli i delovali unutar etike ličnosti, počinjemo da shvatamo da su to duboki, suštinski problemi koji ne mogu da se reše površnim nivoom na kojem su stvoreni.

Potreban nam je novi nivo, viši nivo razmišljanja - paradigma bazirana na principima koji precizno opisuju teritoriju uspešnog ljudskog bića i interakciju - kako bismo uspešno rešili ove duboke brige.

Upravo taj novi nivo razmišljanja jeste tema ove knjige. To je principijelni karakterni, „iznutra-spolja“ pristup ličnosti i uspešnim međuljudskim odnosima.

„Iznutra-spolja" znači početak rada prvenstveno na sebi. Dublje gledano, to znači početak rada na svom *unutrašnjem* biću - sa svim svojim paradigmama, karakterom i motivima.

Drugim rečima, ukoliko želite da *imate* srećan brak onda *budite* dobra osoba koja pozitivnu energiju generiše a negativnu izbegava i nikako je ne ohrabruje. Ukoliko želite da *imate* dete-tinejdžera koje je primernije i spremnije na saradnju, *budite* roditelj s više razumevanja, saosećajnosti, upornosti i ljubavi. Ukoliko želite da *imate* više slobode, više prostora u svom poslu, *budite* odgovorniji radnik, uvek spreman da izađe u susret i pruži svoj maksimum. Ukoliko želite da vam veruju, *budite* poverljiva osoba. Ukoliko želite da prepoznaju vaše sekundarne talente, fokusirajte se prvenstveno na primarne osobine svog karaktera.

Pristup iznutra-spolja znači da lične pobede proističu iz javnih pobeda, da držanje obećanja datih sebi dalje vodi ka držanju obećanja datih drugima. Takode znači da je uzaludno stavljati ličnost iznad karaktera i pokušavati poboljšati odnose sa drugima pre nego što ga poboljšate sa sobom.

Razotkrivanje je proces - trajan proces obnavljanja baziran na prirodnim zakonima koji upravljaju ljudskim uzrastanjem i progresom. To je spirala rasta koja vodi ka progresivno višim oblicima odgovorne nezavisnosti i uspešne međuzavisnosti.

Imao sam priliku da radim sa mnogim ljudima - divnim, talentovanim ljudima koji iskreno žele da dostignu sreću i uspeh, koji neumorno tragaju i koji stradaju. Radio sam sa poslovnim menadžerima, studentima univerziteta, crkvenim i građanskim zajednicama, porodičnim i bračnim partnerima. U čitavom svom iskustvu nikada se nisam susreo sa trajnim rešenjem problema, trajnom srećom i uspehom koji su stečeni tehnikom spolja-unutra.

Video sam da je rezultat paradigme spolja-unutra nesreća u ljudima koji se osećaju sputanim i žrtvovanim, koji se fokusiraju na slabosti drugih ljudi i na okolnosti koje smatraju odgovornim za njihovo tapkanje u mestu. Video sam nesrećne brakove u kojima supružnici žele da se onaj drugi promeni i u kojem svako ispoveda „grehe" onog drugog, u kojima svako pokušava da ispravi onog drugog. Video sam prepirke u upravnim odborima gde ljudi ulažu ogromne količine vremena i energije pokušavajući da stvore zakone kojima će naterati ljude da se ponašaju kao da im već slepo veruju.

Moji preci su živeli na „najvrelijim" tačkama naše planete - u Južnoj Africi, u Izraelu i u Irskoj - i stoga verujem da je izvor konstantnih problema u svakoj od ovih zemalja dominantna društvena paradigma spolja-unutra. Svaka od pomenutih grupacija ubedena je u to da je

problem „tamo negde“, i samo u slučaju da se „oni“ (mислеći na ostale) „prilagode“ ili „odu“, problem će biti rešen.

Princip iznutra-spolja je dramatična promena paradigme kod većine ljudi, uglavnom zato što predstavlja jak udarac trenutnoj društvenoj paradigmi etike ličnosti.

Ali iz iskustva - i ličnog i profesionalnog, budući da sam radio sa hiljadama različitih ljudi - i iz temeljnog ispitivanja uspešnih osoba i društava kroz istoriju, ubeđen sam u to da većina principa ugrađenih u Sedam navika već postoji duboko u nama, u našoj svesti i našem zdravom razumu. Da bismo ih prepoznali, razvili i upotrebili u rešavanju naših najdubljih nedoumica, moramo da razmišljamo drugačije i pomerimo svoje paradigme na novi, viši nivo „iznutra-spolja.“

Dok budemo iskreno tragali za razumevanjem i integracijom ovih principa u svoje živote, uveren sam u to da ćemo otkriti i shvatiti suštinu mudrosti T. S. Eliota koji je rekao:

„Ne smemo da prestanemo da istražujemo. I na kraju svih naših istraživanja, stići ćemo tamo odakle smo počeli i znaćemo da se tu nalazimo po prvi put.“

SEDAM NAVIKA - PREGLED

*Mi smo ono što iznova činimo.
Vrlina, dakle, nije delo već navika.*

ARISTOTEL

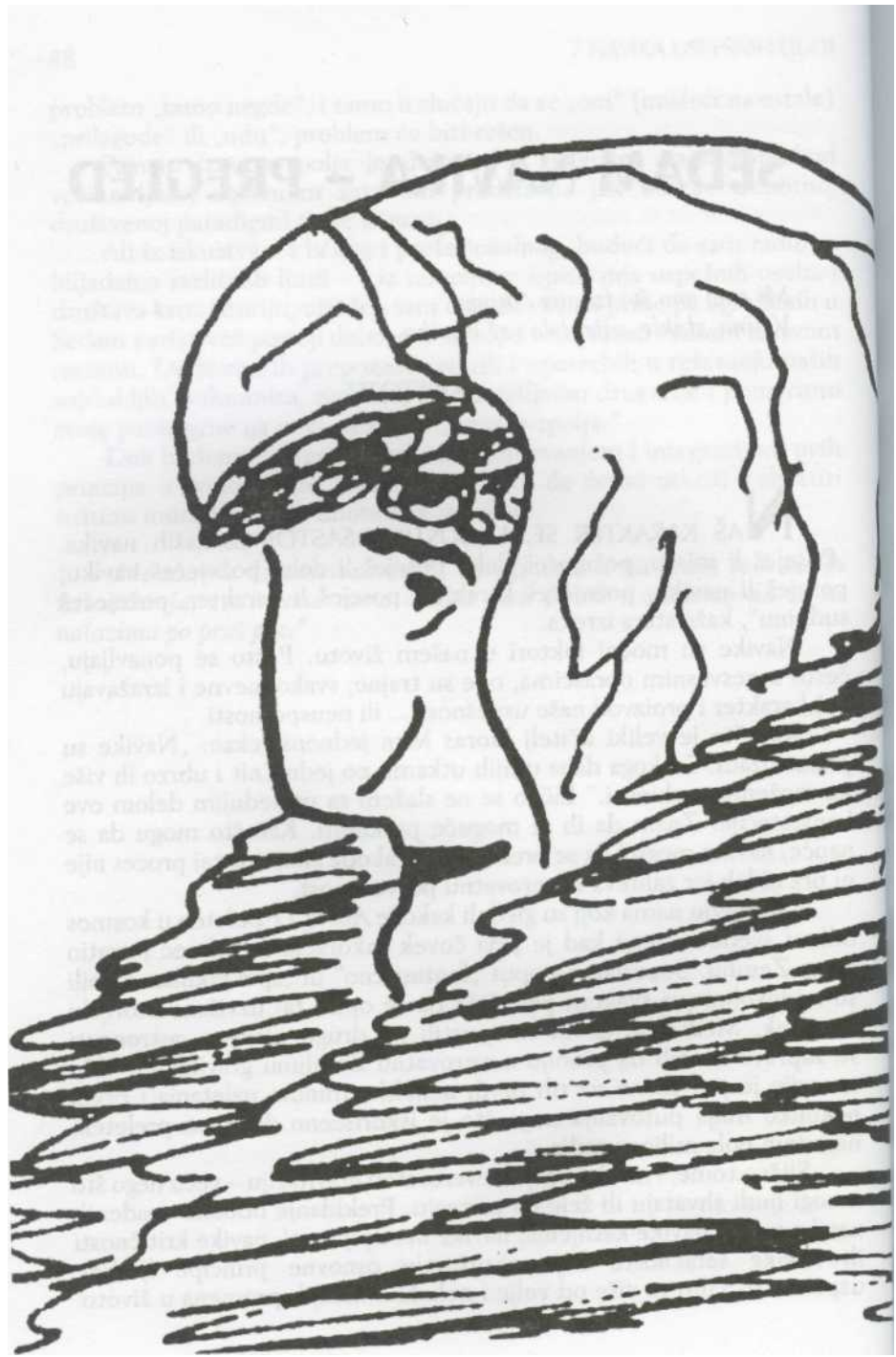
NAS KARAKTER SE, U SUSTINI, SASTOJI iz naših navika. „Poseješ li misao, požnjećeš delo; poseješ li delo, požnjećeš naviku; poseješ li naviku, požnjećeš karakter; poseješ li karakter, požnjećeš sudbinu“, kaže stara izreka.

Navike su moćni faktori u našem životu. Pošto se ponavljaju, često u nesvesnim obrascima, one su trajne, svakodnevne i izražavaju naš karakter i proizvod naše uspešnosti... ili neuspešnosti.

Kao što je veliki učitelj Horas Man jednom rekao: „Navike su poput užadi. Svakoga dana u njih utkamo po jednu nit i ubrzo ih više ne možemo prekinuti.“ Lično se ne slažem sa poslednjim delom ove konstatacije. Znam da ih je moguće prekinuti. Kao što mogu da se nauče, navike mogu i da se prekinu. Ali takođe znam da taj proces nije ni brz ni lak jer zahteva neverovatnu posvećenost.

Oni među nama koji su gledali kako je *Apolo 11* poleteo u kosmos bili su svedoci scene kad je prvi čovek zakoračio na Mesec i vratio se na Zemlju. Superlativi poput „fantastično“ ili „spektakularno“ bili su nedovoljni pri svakom pokušaju da se opiše taj uzvišeni istorijski trenutak. Međutim, da bi se spustili na drugu planetu, astronauti su zapravo morali da probiju neverovatnu Zemljinu gravitaciju. Više energije je potrošeno na tih prvih nekoliko minuta uzletanja i prvih nekoliko milja putovanja nego što je iskorišćeno da bi se preletelo narednih pola miliona milja.

Slično tome, i navike imaju neverovatnu gravitaciju - veću nego što mnogi ljudi shvataju ili žele da priznaju. Prekidanje duboko usađenih navika poput navike kašnjenja, navike nestrpljivosti, navike kritičnosti ili navike sebičnosti, koje narušavaju osnovne principe ljudske uspešnosti, zahteva više od volje i nekoliko manjih promena u životu.



„Uzletanje" zahteva ogroman napor, ali jednom kada se oslobodimo gravitacije, naša sloboda poprima sasvim novu dimenziju.

Poput svake druge prirodne sile, gravitacija može da radi u našu korist ili na našu štetu. Gravitacija nekih naših navika može trenutno da nas spreči u nameri da odemo tamo gde želimo. Istovremeno je to gravitacija koja naš svet drži na okupu, održava planete u orbitama i red u kosmosu. To je moćna sila, i ukoliko je budemo uspešno koristili, onda ćemo gravitaciju navike moći da upotrebimo za kreiranje jedinstva i reda koji su neophodni za postizanje uspeha u životu.

DEFINISANJE „NAVIKA"

Naviku možemo da definišemo kao presek *znanja, veštine i želje*.

Znanje je teoretska paradigma, *šta činiti i zašto*. Veština je *kako činiti*. Želja je motivacija, *želeti činiti*. Da bismo u životu stekli naviku, potrebno je da imamo sve troje.

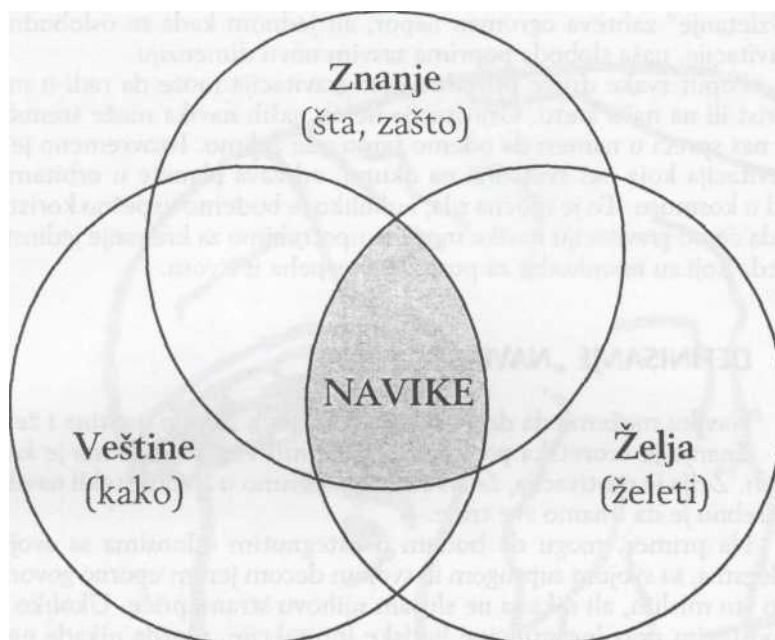
Na primer, mogu da budem u zategnutim odnosima sa svojim kolegama, sa svojom suprugom ili svojom decom jer im uporno govorim ono što mislim, ali nikada ne slušam njihovu stranu priče. Ukoliko ne uspostavam pravilne principe ljudske interakcije, možda nikada neću *naučiti* da slušam.

Čak i u slučaju da znam da je za uspešne odnose s drugim ljudima potrebno da ih slušam, možda ja jednostavno ne posedujem tu veštinu. Možda ne znam *kako* da pažljivo saslušam drugo ljudsko biće.

Ali znanje da je potrebno slušati i znanje kako se sluša nije dovoljno. Ukoliko ne *želim* da slušam, ukoliko nemam želju da to činim, onda mi slušanje neće preći u naviku. Sticanje navike zahteva angažovanje sve tri dimenzije.

Promena bića/gledišta je zahtevan proces - biće menja gledište čime se zauzvat menja i samo biće, i tako dalje, krećući se spiralom rasta naviše. Razvijajući znanje, veštinu i želju, možemo da dostignemo nove nivoe ličnog i međuljudskog uspeha, jer razbijamo stare paradigme koje su godinama predstavljale izvor pseudosigurnosti.

Ponekad je to bolan proces. To je promena koju mora da motiviše viši cilj, volja da ono što trenutno želite podredite onome što ćete želeti kasnije. Ali ovaj proces ujedno stvara i sreću, „predmet i kreaciju našeg postojanja." Sreća može da se definiše, bar delimično, kao plod želje i sposobnosti da žrtvujemo ono što želimo *sada* za ono što ćemo želeti *na kraju*.



NAVIKE USPESNOSTI

Sjedinjeni principi i obrasci ponašanja

KONTINUUM ZRELOSTI

Sedam navika ne predstavljaju niz odvojenih ili razdijeljenih autosugestivnih formula. U skladu sa prirodnim zakonima uzrastanja, one pružaju sledeći visokointegrirani pristup razvoju ličnog i međuljudskog uspeha. Progresivno nas usmeravaju ka kontinuumu zrelosti od *zavisnosti* preko *nezavisnosti* do *međuzavisnosti*.

Svi život započinjemo kao odojčad, potpuno *zavisni* od drugih. Roditelji nas usmeravaju i brinu o nama. Bez njihove brige ne bismo poživeli duže od nekoliko sati ili dana.

Zatim, postepeno, s godinama postajemo sve *nezavisniji* - fizički, mentalno, emotivno i finansijski - sve dok na kraju ne dostignemo stadijum kada možemo u potpunosti da se brinemo o sebi, usmereni ka sebi i oslonjeni na sebe.

Dok nastavljamo da rastemo i sazrevamo, postajemo sve svesniji toga da je priroda oko nas *međuzavisna*, da postoji ekološki sistem

koji upravlja prirodom, uključujući i naše društvo. Dalje otkrivamo da su viša dostignuća naše prirode usko povezana sa našim odnosima sa drugima - ljudski život je takode međuzavisan.

Naš rast od odojčeta do odrasle osobe odvija se u skladu sa prirodnim zakonima. Postoje mnoge dimenzije rasta. Dostizanje pune fizičke zrelosti, na primer, ne mora uvek da se poklopi sa emotivnom ili mentalnom zrelošću. S druge strane, fizička zavisnost neke osobe ne znači da je ona mentalno ili emotivno nezrela.

Po kontinuumu zrelosti, *zavisnost* je paradigma *vas - vi se brinete o meni; vi se žrtvujete za mene; vi se ne žrtvujete; za sve rezultate krivim vas*.

Nezavisnost je paradigma *mene — ja to mogu; ja sam odgovorna osoba; ja se oslanjam samo na sebe; ja mogu da biram*.

Međuzavisnost je paradigma *nas - mi to možemo; mi možemo da saradujemo; mi možemo da ujedininimo naše talente i sposobnosti i zajedno stvorimo nešto veće*.

Zavisnim ljudima potrebni su drugi da bi dobili ono što žele. Nezavisni ljudi mogu da dobiju ono što žele sopstvenim naporima. Međuzavisni ljudi kombinuju svoje napore s naporima drugih kako bi ostvarili veći uspeh.

Da sam, na primer, zavisna osoba - paralizovana, sa invaliditetom ili fizički ograničena - bila bi mi potrebna vaša pomoć. Da sam emotivno zavisna osoba, moj osećaj vrednosti i sigurnosti zavisio bi od vašeg mišljenja o meni. Ukoliko me ne volite, bio bih očajan. Da sam intelektualno zavisna, oslanjao bih se na vaše ideje i vi biste rešavali probleme u mom životu.

Da sam nezavisna osoba, fizički, mogao bih što-šta da ostvarim sopstvenim naporima. Mentalno, mogao bih sam da razmišljam, da se krećem s jednog nivoa apstrakcije na drugi. Mogao bih da razmišljam kreativno i analitički, da organizujem i izražavam svoje misli na razumljive načine. Emotivno, vrednovao bih sebe iznutra. Bio bih usmeren ka unutra. Moj osećaj vrednosti ne bi zavisio od toga da li me vole ili tretiraju dobro.

Lako je uvideti da je nezavisnost mnogo zrelija od zavisnosti. Nezavisnost je visoko dostignuće samo po sebi. Ali nezavisnost nije vrhunac.

Realnost je takva da trenutna društvena paradigma veliča nezavisnost. Nezavisnost je svepriznati cilj mnogih društvenih pokreta. Većina teorija o samopopravljanju stavlja nezavisnost na pijedestal, manje vrednujući komunikaciju, timski rad i saradnju.

Međutim, većina naših trenutnih akcenata na nezavisnosti zapravo su reakcija na zavisnost - dozvoljavanje da nas drugi kontrolišu, definišu, koriste i manipulišu nama.

Malo razumljiv koncept međuzavisnosti kao da ima primese zavisnosti, i tako se često susrećemo sa situacijama da ljudi, obično iz sebičnih razloga, raskidaju svoje brakove, napuštaju svoju decu i zanemaruju svakojake društvene odgovornosti - i sve to u ime međuzavisnosti.

Vrsta reakcije koja se javlja kod ljudi kada „zbace teret s leđa" i postanu „slobodni", „rasterećeni" i „posvećeni sebi" često otkriva suštinske zavisnosti od kojih se ne može pobeći zato što su unutrašnje a ne spoljašnje prirode - zavisnosti kao što je dopuštanje da slabosti drugih ljudi unište naše emotivne živote ili osećaj žrtvovanja za druge ljude ili događaje koji su van naše kontrole.

Naravno, možda nam je potrebno da promenimo okolnosti u kojima živimo. Ali problem zavisnosti je problem lične zrelosti koji nema nikakve veze sa okolnostima. Ponekad okolnosti samo dodatno podstiču nezrelost i zavisnost.

Istinska nezavisnost karaktera omogućava nam da delujemo umesto da drugi to čine za nas. Oslobađa nas naše zavisnosti od okolnosti i drugih ljudi i predstavlja vredan i oslobađajući cilj. Međutim, to nije konačan cilj uspešnog života.

Nezavisno razmišljanje samo po sebi ne uklapa se u međuzavisnu stvarnost. Nezavisni ljudi koji nisu dovoljno zreli da međuzavisno razmišljaju i deluju mogu da budu dobri individualni proizvođači, ali ne i dobri lideri ili timski igrači. Oni ne dolaze iz paradigme međuzavisnosti neophodne za uspeh u braku, porodici ili organizaciji.

Život je, po svojoj prirodi, visoko međuzavisan. Pokušaj dostizanja maksimalnog uspeha kroz nezavisnost ravan je pokušaju igranja tenisa uz pomoć štapa za golf - sredstva koje ne odgovara stvarnosti.

Međuzavisnost je daleko zreliji i napredniji koncept. Ukoliko sam, na primer, fizički međuzavisan, sposoban i samostalan, istovremeno sam svestan toga da vi i ja radeći zajedno možemo da postignemo mnogo više nego što bih to učinio da sam u najboljoj formi. Ukoliko sam emotivno međuzavisan, onda veoma cenim sebe, ali isto tako prepoznajem potrebu da volim, dajem i da budem voljen. Ukoliko sam intelektualno međuzavisan, onda imam najbolje mišljenje o drugim ljudima s kojima saradujem.

Kao međuzavisna osoba, imam priliku da sebe duboko i smisleno delim s drugima i imam pristup ogromnim izvorima i potencijalima drugih ljudskih bića.

Međuzavisnost je izbor koji mogu da donesu samo nezavisni ljudi. Zavisni ljudi ne mogu da biraju da postanu međuzavisni. Oni nemaju karakter za to jer dovoljno ne vladaju sobom.

Zato Navike 1, 2 i 3 u narednim poglavljima govore o samousavršavanju. One stanje zavisnosti dovode u stanje nezavisnosti i

stoga predstavljaju „lične pobjede“, suštinu uzrastanja karaktera. *Lične pobjede prethode javnim pobjedama*. Proces više ne možete da zaustavite baš kao što uvek žanjete ono što ste posejali. Iznutra-spolja.

Dok postajete istinski nezavisni, dobijate temelj za uspešnu međuzavisnost. Formirate temelj karaktera s kojim možete uspešno da radite na lično orijentisanim „javnim pobjedama“ timskog rada, saradnje i komunikacije uz pomoć Navika 4, 5 i 6.

To ne znači da morate da budete savršeni u Navikama 1, 2 i 3 pre nego što poradite na Navikama 4, 5 i 6. Razumevanje sledećeg koraka pomoći će vam da uspešnije savladate svoj razvoj. Naravno, to ne znači da bi u narednih nekoliko godina trebalo da se izolujete dok u potpunosti ne razvijete Navike 1, 2 i 3.

Kao sastavni deo međuzavisnog sveta, s njim morate svakodnevno da se nosite. Akutni problemi tog sveta mogu lako da sakriju hronični karakter izvora problema. Razumevanje da vaš odnos prema tom svetu utiče na svaku vašu međuzavisnu interakciju pomoći će vam da svoje napore postepeno fokusirate na usklađenost sa prirodnim zakonima uzrastanja.

Navika 7 je navika obnove - regularna, balansirana obnova četiri osnovne životne dimenzije. Ona zaokružuje i prožima sve druge navike. To je navika trajnog poboljšanja koje stvara naprednu spiralu rasta koja vas podiže na nove nivoe razumevanja i proživljavanja svake od dostignutih navika.

Dijagram na sledećoj strani jeste vizuelna prezentacija niza i međuzavisnosti Sedam navika i provlačiće se kroz celu knjigu dok budemo istraživali napredovanje odnosa između navika i njihovih sinergija - kako, jedna u odnosu na drugu, stvaraju nove hrabre oblike koji dodatno povećavaju njihovu vrednost. Svaki koncept odnosno navika biće tokom predavljanja obojen.

DEFINISANJE USPEŠNOSTI

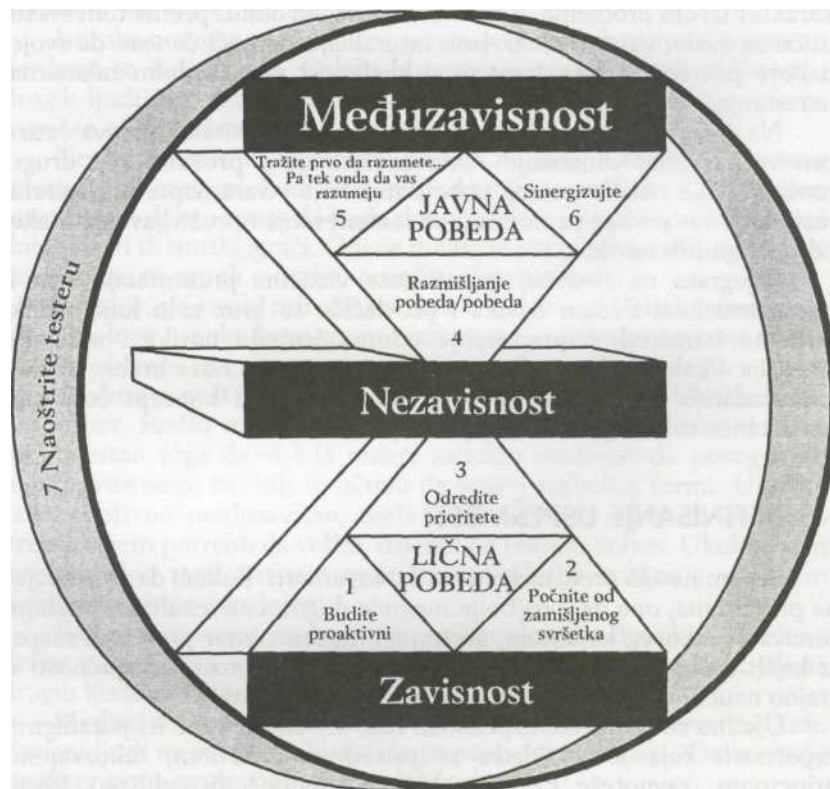
Sedam navika predstavljaju navike *uspešnosti*. Budući da se baziraju na principima, one daju najbolje moguće dugoročne rezultate. Postaju osnova čovekovog karaktera, stvarajući moćan centar preciznih mapa iz kojih osoba može uspešno da reši probleme, proširi mogućnosti i trajno nauči i integriše druge principe u spiralu rasta.

Ujedno su to navike uspešnosti zato što su bazirane na paradigmi uspešnosti koja je u skladu sa prirodnim zakonom, takozvanim principom „ravnoteže P/KP“ o koji se mnogi ljudi oglašuju. Ovaj princip može lako da se razume kroz Ezopovu basnu o guski i zlatnom jajetu.

To je priča o siromašnom seljaku koji jednog dana u gnezdu svoje guske pronalazi zlatno jaje. Isprva pomisli da je to neka varka. Ali kada odbaci jaje u stranu, brzo se predomisli i uzima ga na procenu.

Jaje je od čistog zlata! Seljak ne može da veruje svojoj sreći. Sledećeg dana, on postaje još veći skeptik kada se iskustvo ponovi. Dan kasnije, on se budi i trči ka gnezdu gde pronalazi još jedno zlatno jaje. Seljak postaje bogataš i sve izgleda previše dobro da bi bilo istinito.

Ali sa bogatstvom dolaze pohlepa i nestrpljivost. Ne mogavši više iz dana u dan da čeka po jedno zlatno jaje, seljak odlučuje da ubije gusku i izvadi ih sve odjednom. Međutim, kada je otvori, on otkriva da je prazna. Nema zlatnih jaja - samim tim, više nema načina da ih dobije. Seljak je uništio gusku koja ih je proizvodila.



PARADIGMA SEDAM NAVIKA

Ova basna je primer prirodnog zakona ili principa - osnovne definicije uspešnosti. Većina ljudi efikasnost vidi u paradigmi zlatnog jajeta: što ih više proizvodite, više ih imate i samim tim ste uspešniji.

Kao što se iz priče može zaključiti, istinska uspešnost je rezultat dve stvari: onoga što se proizvodi (zlatna jaja) i proizvodnog sredstva ili kapaciteta proizvodnje (guska).

Ukoliko usvojite životni obrazac koji se fokusira na zlatna jaja a zanemaruje gusku, uskoro ćete ostati bez sredstva koje proizvodi zlatna jaja. S druge strane, ukoliko se brinete samo o guski ne obazirući se na zlatna jaja, ubrzo nećete imati neophodne uslove da hranite sebe ili gusku.

Uspešnost leži u ravnoteži - onome što ja nazivam ravnotežom P/KP. *P* označava *produktivnost* željenih rezultata, dakle zlatnih jaja. *KP* označava *kapacitet produktivnosti*, mogućnost, odnosno, sredstvo koje proizvodi zlatna jaja.

TRI VRSTE SREDSTAVA

Generalno postoje tri vrste sredstava: fizička, finansijska i ljudska. Hajde da ih redom pojasnimo.

Pre nekoliko godina kupio *samfizičko sredstvo* - motornu kosilicu za travu. Nemilice sam je koristio ne trudeći se da je održavam. Kosilica me je služila pune dve godine, a onda je počela da se kvari. Kada sam je odneo na servisiranje, rekli su mi da je motor izgubio polovinu svog prvobitnog kapaciteta i da je kosilica na izdisaju.

Da sam ulagao u KP - u očuvanje fizičkog sredstva - i dalje bih uživao u njegovoj P - košenju travnjaka. Pošto to nisam učinio, bio sam prinuđen na to da utrošim više vremena i novca menjajući kosilice nego što bih utrošio da sam redovno održavao samo jednu. Drugim rečima, nisam bio uspešan.

U potrebi za kratkoročnim uslugama ili rezultatima, često uništavam dragocena fizička sredstva - automobil, kompjuter, mašinu za pranje i sušenje rublja, pa čak i sopstveno telo ili prirodno okruženje. Očuvanje ravnoteže P/KP jedan je od uslova za uspešno korišćenje fizičkih sredstava.

To se automatski odražava na *finansijska* sredstva. Koliko često ljudi mešaju glavnica sa kamatom? Jeste li ikada povišili glavnica da biste povećali svoj životni standard, odnosno dobili više zlatnih jaja? Snižavanjem glavnice smanjujete moć proizvodnje kamate odnosno prihoda. Kapital se sve više topi dok više ne bude u mogućnosti da pokriva osnovne potrebe.

Naše najčešće finansijsko sredstvo jeste naša sposobnost zarade. Ukoliko trajno ne ulažemo u poboljšanje našeg KP, ozbiljno ograničavamo sopstvene izbore. Zarobljeni smo u trenutnoj situaciji plašeći se svoje organizacije ili šefovog mišljenja o nama, ekonomski smo zavisni i defanzivni. Ponavljam, to jednostavno nije uspešno.

Sto se *Ljudskih* resursa tiče, ravnoteža P/KP je podjednako važna, možda čak i važnija, jer upravo ljudi kontrolišu fizička i finansijska sredstva.

Kada dvoje bračnih drugova brine oko dobijanja zlatnih jaja, dakle dobrobiti svoje bračne zajednice, tada u naporima da što više zarade zanemaruju sitne trenutke pažnje i ljubavi koji su tako važni za održavanje emotivnog odnosa. Počinju da koriste instrumente kontrole kako bi manipulisali svojim bračnim partnerom, fokusirajući se na sopstvene potrebe, opravdavajući svoj položaj i tražeći dokaze za pogrešne postupke onog drugog. Ljubav, briga, nežnost i spontanost počinju da blede. Guska svakoga dana sve više vene.

Sta je sa odnosom roditelja prema detetu? Dok je dete malo, ono je vrlo zavisno, vrlo krhko. Tada je tako lako zanemariti delovanje KP - vaspitavanje, komunikaciju, slušanje, vezivanje. Roditelji lako i često nesvesno koriste prednost manipulacije ne bi li sproveli svoju volju - odmah! Stariji ste, pametniji i *u pravu stel* Zašto da im onda ne govorite šta treba da rade? Kada je potrebno, povicite glas, zapretite im, insistirajući na tome da bude po vašem.

Naravno, možete i da im povlađujete. Možete da igrate na zlatno jaje populamosti, udovoljavanja i popuštanja u svakoj situaciji. Takva deca rastu bez unutrašnjeg osećaja za standard ili očekivanja, bez osećaja za disciplinu ili odgovornost.

Kako god da se uzme - autoritativno ili tolerantno - vi posedujete mentalitet zlatnog jajeta. Želite ili da bude po vašem ili da budete voljeni. Ali šta se, u međuvremenu, dogada sa guskom? Kakav će osećaj odgovornosti, samodiscipline ili verovanja u sposobnost da donosi prave odluke i ostvaruje važne ciljeve imati vaše dete za nekoliko godina? Sta je sa vašim odnosom prema detetu? Kada dođe u kritične tinejdžerske godine i doživi krizu identiteta, hoće li iz ličnog iskustva sa vama znati da ćete ga bespogovorno slušati, da ga istinski i duboko volite kao osobu i da mu uprkos svemu možete verovati? Hoće li taj odnos za vas biti dovoljno jak da doprete do njega, da komunicirate s njim, da utičete na njega?

Pretpostavimo da od vaše kćerke očekujete da pospremi svoju sobu - P, produktivnost, zlatno jaje. Pri tom pretpostavimo da vi želite da ona to učini - KP, kapacitet produktivnosti. Vaša kćerka je guska, sredstvo koje proizvodi zlatno jaje.

Ukoliko održavate ravnotežu između P i KP, ona će veselo pospremiti svoju sobu, bez podsećanja, zato što je odana i disciplinovana. Ona je vredno sredstvo, guska koja proizvodi zlatna jaja.

Međutim, ako je vaša paradigma fokusirana na produktivnost, na pospremljenu sobu, možete sebe da uhvatite kako je na to podsećate. Možete čak i da povećate svoje napore i zapretite joj, ili se izderete na nju, a sve u želji da dobijete zlatno jaje, zanemarujući zdravlje i dobrobit guske.

Dozvolite da sa vama podelim zanimljivo KP iskustvo koje sam imao s jednom od svojih kćerki. Planirali smo večernji izlazak u kojima redovno uživam sa svakim svojim detetom pojedinačno. Smatram da je iščekivanje izlaska zadovoljavajuće koliko i njegova realizacija.

I tako sam prišao svojoj kćerki i upitao je: „Dušo, večeras je tvoje veče. Sta bi želela da radiš?“

„Ma tata, u redu je“, odgovorila je.

„Ne, zaista“, rekao sam. „Sta bi želela da radiš?“

„Pa“, konačno je priznala, „ono što bih ja želela tebi se verovatno ne bi svidelo.“

„Molim te, dušo“, uzvratio sam pun entuzijazma, „pristaću na svaki tvoj predlog. Samo kaži.“

„Dobro. Htela bih da gledam *Ratove zvezda*“, odgovorila je. „Ali znam da ti ne voliš *Ratove zvezda*. Prošli put si prespavao pola filma. Tata, znam da ne gotiviš naučnu fantastiku. Zaboravi.“

„Ne, dušo, ako je to ono što želiš, onda i ja to želim.“

„Tata, ne brini. Ne moramo uvek da poštujemo te izlaske.“ Zastala je, a potom dodala: „U stvari, znaš li zašto ti ne voliš *Ratove zvezda*? Zato što ne razumeš filozofiju i učenje Džedaja.“

„Molim?“

„Znaš one stvari koje predaješ, tata? Iste te stvari uči i Džedaj.“

„Zaista? Onda idemo da gledamo *Ratove zvezdal*“

Otišli smo u bioskop. Sedela je pored mene i uvodila me u paradigmu. Postao sam njen učenik. Bilo je to fasinantno iskustvo. Počeo sam da sagledavam paradigmu čitave jedne filozofije Džedaja čije učenje se manifestuje u drugačijim okolnostima.

Dotično iskustvo nije bilo planirano P iskustvo; bio je to slučajan plod ulaganja u KP. Zbližilo nas je, i u tome smo oboje uživali. Pri tom smo uživali i u zlatnim jajima, dok je guska - kvalitet našeg odnosa - značajno nahranjena.

ORGANIZACIONI KP

Jedan od verovatno najvrednijih aspekata svakog ispravnog principa jeste to da važi i primenjuje se u širokom spektru okolnosti. Kroz ovu knjigu ću sa vama podeliti neke od najčešćih načina primene ovih principa u organizacijama, porodicama i kod pojedinaca.

Kada ljudi ne održavaju ravnotežu P/KP prilikom upotrebe fizičkih sredstava u organizacijama, oni smanjuju uspešnost organizacije, ostavljajući često druge sa umirućim guskama.

Na primer, osoba zadužena za fizičko sredstvo, poput fabričke mašine, želi da ostavi dobar utisak na svoje pretpostavljene. Kompanija je u fazi ubrzanog razvoja i često unapređuje svoje zaposlene. Radnik tako ostvaruje maksimalnu proizvodnju - bez predaha, bez održavanja ravnoteže. Mašina danonoćno radi, proizvodnja premašuje planirana očekivanja, troškovi su minimalni, zarada je sve veća. Za kratko vreme, radnik dobija unapređenje. Zlatno jaje!

Zamislite sada da vi nasledujete njegovo radno mesto. Sleduje vam vrlo bolesna guska, mašina koja se s vremenom pohabala i polako počinje da se kviri. Morate da uložite vreme i napor u njenu popravku i održavanje. Troškovi su sve veći; zarada drastično opada. Koga će okriviti za izgubljena zlatna jaja? Vas. Vaš prethodnik je likvidirao sredstvo, ali računovodstveni sistem beleži samo jedinicu proizvodnje, troškova i zarade.

Ravnoteža P/KP je naročito važna u njenoj primeni na ljudska sredstva u organizacijama - sa klijentima i zaposlenima.

Znao sam jedan restoran koji služi fantastičan paprikaš od školjki, i zahvaljujući tome, u vreme pauze za ručak svakodnevno je bio dupke pun. Restoran je ubrzo prodat i novi vlasnik se fokusirao na zlatna jaja - odlučio je da razvodni paprikaš. Za samo mesec dana troškovi su smanjeni a zarada utrostručena. Međutim, malo po malo, mušterije su počele da se osipaju. Izgubljeno je poverenje i posao se sunovratio na ivicu preživljavanja. Novi vlasnik je očajnički pokušao da ga povрати, ali je pri tom zanemario mušterije, prokockavši njihovo poverenje i izgubivši tako sredstvo lojalnosti klijenta. Više nije bilo guske da proizvodi zlatna jaja.

Postoje organizacije koje puno pažnje posvećuju klijentima a da pri tom potpuno zanemaruju ljude koji operišu sa tim klijentima - svoje zaposlene. Princip KP jeste taj da *uvek tretirate svoje zaposlene onako kako želite da oni tretiraju svoje najbolje klijente*.

Možete da kupite nečiju ruku, ali ne i njegovo srce. U njegovom srcu leži njegov entuzijizam, njegova odanost. Možete da kupite

nečija leđa, ali ne i njegov mozak. To je izvor njegove kreativnosti, originalnosti i umeća.

KP se održava tretiranjem zaposlenih kao dobrovoljaca, baš kao što se tretiraju klijenti, zato što oni to jesu, dobrovoljci. Oni dobrovoljno daju svoje najbolje kvalitete, svoja srca i umove.

Jednom prilikom sam prisustvovao predavanju kada je neko upitao: „Kako angažovati lenje i nekompetentne radnike?“ Jedan čovek je odgovorio: „Bacanjem ručnih granata!“ Nekoliko prisutnih je poklicalo kako je to ona vrsta mačo menadžerskog stava koji njihovo „angažovanje ili aktiviranje“ identifikuje sa pristupom nadgledanja.

Onda je jedna druga osoba upitala: „A ko kupi otpatke?“

„Nema otpadaka.“

„A zašto to ne radite svojim klijentima?“ upitao je treći čovek.

„Jednostavno im kažete: 'Slušajte, ako nemate nameru da kupujete, onda se čistite odavde.'“

Prvi je uzvratio: „Ne možeš tako da tretiraš klijente.“

„A svoje radnike možeš?“

„Pa oni zavise od mene.“

„Shvatam. Jesu li vam vaši radnici odani? Vredno rade? Ne traže povišicu?“

„Šalite se? Danas ne možete da nađete dobre radnike. Stalno su nezadovoljni, na bolovanjima ili rade dva posla. Ljudi se više ne unose u posao.“

Ovakav pogled na zlatna jaja - ovakav stav ili paradigma - krajnje je neadekvatan za ulivanje moćne energije u um i srce druge osobe. Kratkoročni rokovi su važni, ali ne po svaku cenu.

Uspeh leži u ravnoteži. Preveliko fokusiranje na P za rezultat ima narušeno zdravlje, pohabane mašine, prazne bankovne račune i poljuljane ljudske odnose. Preveliko fokusiranje na KP je poput osobe koja svakodnevno trči po nekoliko sati, hvaleći se kako time dobija dodatnih deset godina života, nesvesna da iste te godine troši upravo trčeći. Ili na osobu koja nikako ne prestaje da pohađa škole, ne radeći ništa drugo, živeći na račun zlatnih jaja drugih ljudi - sindrom večitog studenta.

Održavanje ravnoteže između P/KP, dakle između zlatnog jaja (produktivnosti) i zdravlja ili dobrobiti guske (kapacitet produktivnosti), nije lako proceniti. Naglašavam da je to sama suština uspeha. Time se usklađuju kratki i dugi rokovi. Usklađuje se obrazovanje o budžetu i samofinansirajuće. Usklađuje se želja za urednom dečjom sobom i izgradnja odnosa u kojem dete zauvek ostaje posvećeno toj obavezi - radosno, voljno i bez dodatnog nadgledanja.

To je princip koji možete da procenite u sopstvenom životu kada sagorite na poslu u želji da dobijete što više zlatnih jaja i na kraju završite bolesni, iscrpljeni i u nemogućnosti da ikada više privređujete; ili kada se preko noći dobro naspavate i probudite čili za celodnevni rad.

Možete to da vidite i kada nekog uslovite da učini po vašoj volji i posle toga osetite prazninu u vašem odnosu; ili kada istinski uložite u neki odnos i otkrijete želju i sposobnost da zajednički radite i komunicirate, za šta je potreban ogroman korak.

Ravnoteža P/KP je od suštinske važnosti za uspeh i iskušava se u svim životnim arenama. Možemo da radimo s njom ili bez nje, ali ona je tu. Ona je svetionik. Definicija i paradigma uspeha na kojem se bazira knjiga o Sedam navika.

KAKO KORISTITI OVU KNJIGU

Pre nego što počnemo sa proučavanjem sedam navika uspešnih ljudi, voleo bih da spomenem da će dve promene paradigmi povećati mudrost koju ćete steći čitanjem ovog štiva.

Prvo bih vam preporučio da ovaj materijal ne „gledate“ kao knjigu koju ćete jednom pročitati i staviti na policu.

Možete da odlučite da je ponovo pročitate ispočetka zarad dobijanja potpunije slike. Ali štivo je osmišljeno tako da vam bude pratilac u trajnom procesu promene i uzrastanja. Uređeno je studiozno i sa predlozima za vežbu na kraju svake Navike kako biste mogli da proučavate i tokom čitanja se fokusirate na svaku Naviku ponaosob.

Napredujući ka višim nivoima razumevanja i implementacije, povremeno možete da se vratite na principe sadržane u svakoj navici i poradite na proširivanju svog znanja, veština i želja.

Drugo, naglasio bih da promenite svoju paradigmu tumačenja ove knjige sa uloge učenika na ulogu učitelja. Zauzmite pristup iznutraspolja i prihvatite knjigu sa aspekta diskusije u roku od 48 sati nakon pročitano štiva.

Kada biste, na primer, u roku od 48 sati nekome morali da približite princip ravnoteže P/KP, da li bi se to odrazilo na vaš doživljaj čitanja? Pokušajte to da učinite sada dok čitate poslednji odeljak ovog poglavlja. Upijajte kao da treba o tome da popričate sa svojim supružnikom, detetom, kolegom ili prijateljem, danas ili sutra, dok je još sveže u glavi, i primetićete razliku u svom mentalnom i emotivnom procesu.

Garantujem vam, ukoliko pristupite svakom od narednih poglavlja na takav način, ne samo što ćete ga bolje zapamtiti već ćete ga bolje

To je princip koji možete da procenite u sopstvenom životu kada sagorite na poslu u želji da dobijete što više zlatnih jaja i na kraju završite bolesni, iscrpljeni i u nemogućnosti da ikada više privređujete; ili kada se preko noći dobro naspavate i probudite čili za celodnevni rad.

Možete to da vidite i kada nekog uslovite da učini po vašoj volji i posle toga osetite prazninu u vašem odnosu; ili kada istinski uložite u neki odnos i otkrijete želju i sposobnost da zajednički radite i komunicirate, za šta je potreban ogroman korak.

Ravnoteža P/KP je od suštinske važnosti za uspeh i iskušava se u svim životnim arenama. Možemo da radimo s njom ili bez nje, ali ona je tu. Ona je svetionik. Definicija i paradigma uspeha na kojem se bazira knjiga o Sedam navika.

KAKO KORISTITI OVU KIMJIGU

Pre nego što počnemo sa proučavanjem sedam navika uspešnih ljudi, voleo bih da spomenem da će dve promene paradigmi povećati mudrost koju ćete steći čitanjem ovog štiva.

Prvo bih vam preporučio da ovaj materijal ne „gledate“ kao knjigu koju ćete jednom pročitati i staviti na policu.

Možete da odlučite da je ponovo pročitate ispočetka zarad dobijanja potpunije slike. Ali štivo je osmišljeno tako da vam bude pratilac u trajnom procesu promene i uzrastanja. Uređeno je studiozno i sa predlozima za vežbu na kraju svake Navike kako biste mogli da proučavate i tokom čitanja se fokusirate na svaku Naviku ponaosob.

Napredujući ka višim nivoima razumevanja i implementacije, povremeno možete da se vratite na principe sadržane u svakoj navici i poradite na proširivanju svog znanja, veština i želja.

Drugo, naglasio bih da promenite svoju paradigmu tumačenja ove knjige sa uloge učenika na ulogu učitelja. Zauzmite pristup iznutraspolja i prihvatite knjigu sa aspekta diskusije u roku od 48 sati nakon pročitano štiva.

Kada biste, na primer, u roku od 48 sati nekome morali da približite princip ravnoteže P/KP, da li bi se to odrazilo na vaš doživljaj čitanja? Pokušajte to da učinite sada dok čitate poslednji odeljak ovog poglavlja. Upijajte kao da treba o tome da popričate sa svojim supružnikom, detetom, kolegom ili prijateljem, danas ili sutra, dok je još sveže u glavi, i primetićete razliku u svom mentalnom i emotivnom procesu.

Garantujem vam, ukoliko pristupite svakom od narednih poglavlja na takav način, ne samo što ćete ga bolje zapamtiti već ćete ga bolje

razumeti, proširite svoj ugao gledanja i svoju motivaciju primene pročitane materijala.

Osim toga, dok ono što ste naučili budete otvoreno i iskreno delili s drugima, iznenadićete se kada otkrijete da negativne etikete i percepcije drugih same počinju da nestaju. Oni koje budete učili videće da se menjate, da razvijate svoju ličnost i biće spremni da vam pomognu. Pružiće vam podršku dok budete, možda čak i zajednički, integrisali Sedam navika u svoje živote.

ŠTA MOŽETE DA OČEKUJETE

Zaključujem, kao što je Merlin Ferguson jednom rekao: „Niko ne može nikoga da ubedi u to da se promeni. Svako od nas poseduje kapiju promene koja se otvara samo iznutra. Tuđu kapiju ne možemo otvoriti ni argumentom ni uz pomoć emocija.”

Ukoliko odlučite da otvorite svoju „kapiju promene” kako biste istinski razumeli i usvojili principe usađene u Sedam navika, osećam se slobodnim da vam predočim nekoliko pozitivnih pomaka koji će se dogoditi.

Prvo, vaš razvoj će biti *evolutivan*, ali će konačan efekat biti *revolucionaran*. Zar ne smatrate da će samo princip ravnoteže P/KP, kada ga u potpunosti usvojite, transformisati većinu ljudi i organizacija u vašem okruženju?

Konačan rezultat otvaranja „kapije promene” ka prvim trima navikama - navikama Lične pobede - značajno će povećati vaše samopouzdanje. Upoznaćete sebe na dublji, značajniji način - svoju prirodu, svoje najintimnije vrednosti i svoj kapacitet jedinstvenog doprinosa. Dok budete oživljavali svoje vrednosti, svoj osećaj identiteta, integriteta i kontrole, vaše unutrašnje biće će biti ispunjeno radošću i mirom. Definišaćete sebe iznutra umesto da to činite na osnovu mišljenja drugih ljudi ili upoređivanjem sebe s drugima. „Pogrešno” i „ispravno” će malo uticati na vaše novootkriveno biće.

Ironično, otkrićete da dok manje brinete o tome šta drugi misle o vama, manje brinete o tome šta drugi misle o sebi i svojim svetovima, uključujući njihov odnos sa vama. Više nećete graditi svoj emotivni život na slabostima drugih. Povrh toga, shvatićete da vam je lakše i primamljivije da se promenite zato što postoji nešto - neko jezgro u dubini - koje je suštinski nepromenljivo.

Dok budete usvajali ostale tri navike - navike Javne pobede - otkrićete i oslobodićete želju i snagu da zalećite i obnovite važne odnose s ljudima koje ste zapostavili, pa čak i odbacili. Dobri odnosi će se poboljšati - postaće dublji, čvršći, kreativniji i bogatiji.

Navika 7, ukoliko se duboko usvoji, utvrdiće prvih šest i načiniti vas istinski nezavisnim i sposobnim za uspešnu međuzavisnost. Kroz nju ćete napuniti svoje baterije.

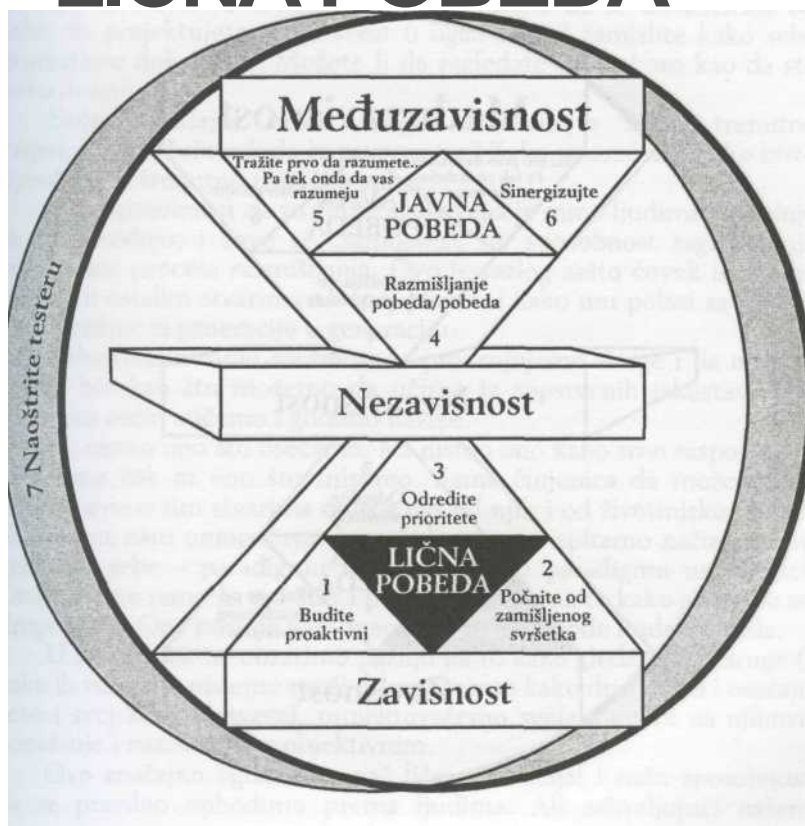
Kakva god da vam je trenutna situacija, uveravam vas da niste otelotvorenje sopstvenih navika. Možete da zamenite stare obrasce defanzivnog ponašanja novim obrascima, novim navikama uspešnosti, neizmernom srećom i odnosima baziranim na poverenju.

Najiskrenije vas pozivam da otvorite kapiju promene i uzrastete dok budete savladavali ove navike. Budite strpljivi. Sopstveni razvoj je delikatan; to je najsvetiji deo vašeg bića. Ne postoji veća investicija od te.

Očigledno, ovo nije brz lek. Ali budite ubeđeni u to da ćete vrlo brzo osetiti korist i uvideti da rezultati ohrabruju. Završiću mudrim rečima Tomasa Pejna: „Ono što brzo dobijemo, slabo poštujemo. Dragocenost je jedino što mu daje pravu vrednost. Samo nebesa znaju kolika je njena istinska vrednost.”

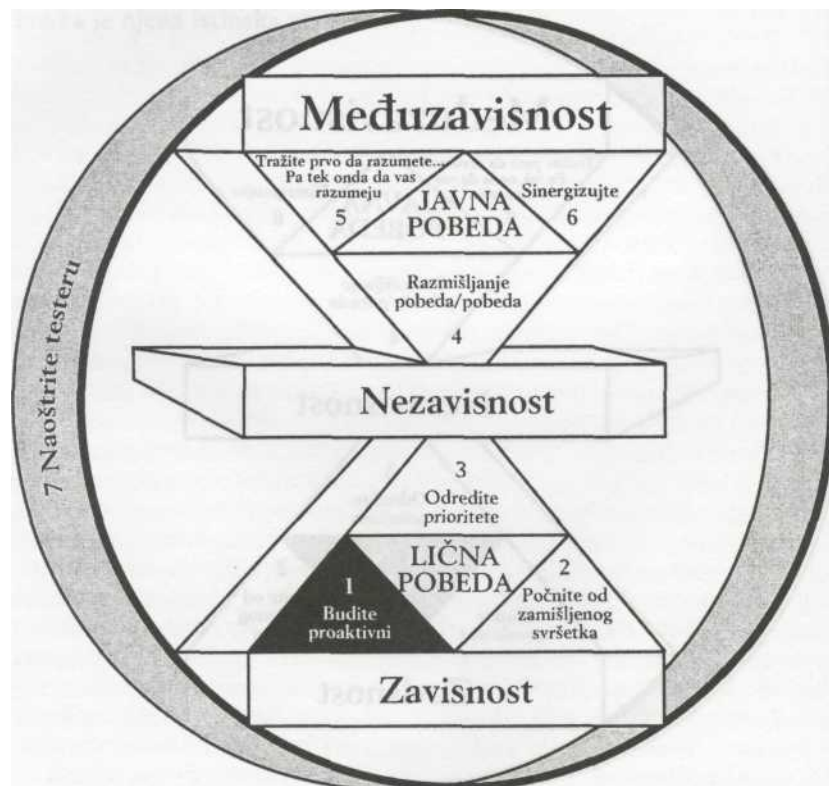
Drugi deo

LICNA POBEDA



NAVIKA 1

BUDITE PROAKTIVNI



PRINCIPI LIČNE VIZIJE

*Ne znam nijednu hrabriju činjenicu od
nesumnjive sposobnosti čoveka da
svesnim naporima unapredi svoj život.*

HENRI DEJVID TORO

LJK ČITATE OVE REDOVE, pokušajte da se distancirate od sebe, da projektujete svoju svest u ugao sobe i zamislite kako sebe posmatrate dok čitate. Možete li da sagledate sebe skoro kao da ste neko drugi?

Sada pokušajte nešto drugo. Analizirajte svoje trenutno raspoloženje. Možete li da ga prepoznate? Kako se osećate? Kako biste opisali svoje trenutno psihičko stanje?

Vaša sposobnost da to činite svojstvena je samo ljudima, životinje je ne poseduju, i zove se „samosvest“ ili sposobnost sagledavanja sopstvenog procesa razmišljanja. Ovo je razlog zašto čovek ima moć nad svim ostalim stvarima na ovoj planeti i kako mu polazi za rukom da napreduje iz generacije u generaciju.

Zahvaljujući tome možemo da procenjujemo druge i da od njih učimo baš kao što možemo da učimo iz sopstvenih iskustava. Na istovetan način stičemo i gubimo navike.

Mi nismo ono što osećamo. Mi nismo ono kako smo raspoloženi. Mi nismo čak ni ono što mislimo. Sama činjenica da možemo da razmišljamo o tim stvarima odvaja nas od njih i od životinjskog sveta. Samosvest nam omogućava da se izdignemo i ispitamo način na koji „vidimo“ sebe - paradigmu sebe, najvažniju paradigmu uspešnosti. Ona utiče ne samo na naš stav i ponašanje već i na to kako gledamo na druge ljude. Ona postaje naša mapa osnovne prirode ljudskog roda.

U stvari, dok ne obratimo pažnju na to kako gledamo na druge (i kako ih vidimo), nećemo moći da razumemo kako drugi vide i osećaju sebe i svoj svet. Nesvesni, projektovaćemo svoje namere na njihovo ponašanje i nazivati sebe objektivnim.

Ovo značajno ograničava naš lični potencijal i našu sposobnost da se pravilno ophodimo prema ljudima. Ali zahvaljujući našem

jedinstvenom kapacitetu samosvesti, možemo da ispitamo svoje paradigme kako bismo utvrdili da li su stvarne ili principijelne, odnosno, da li su jedinstvo uslovljavanja i uslova.

DRUŠTVENO OGLEDALO

Kada bi jedina vizija koju imamo o sebi dolazila iz društvenog ogledala - iz trenutne društvene paradigme i iz mišljenja, percepcija i paradigmi ljudi koji nas okružuju - naš pogled na sebe bio bi odraz u sobi punoj ogledala.

„Stalno kasniš.“

„Zašto ne pospremiš ovaj nered?“

„Ti mora da si umetnik!“

„Jedeš kao svinja!“

„Ne mogu da verujem da si pobedio!“

„Ništa lakšer Kako ne možeš da ukapiraš?“

Ove vizije su nevezane i nesrazmerne. Obično su to projekcije a ne reakcije. Pre bi se reklo da projektuju brigu i karakterne slabosti onih koji daju zamerke umesto da precizno odražavaju ono što jesmo.

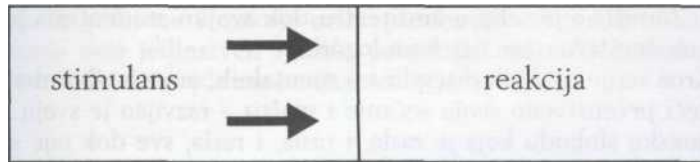
Odrasnost trenutne društvene paradigme govori nam da smo u velikoj meri determinisani uslovljavanjem i uslovima. Cinjenica da smo svesni ogromne moći uslovljavanja u svojim životima, kojom smo na neki način *determinisani*, i da nemamo kontrolu nad tim uticajem stvara potpuno drugačiju mapu.

Zapravo postoje tri društvene mape - tri teorije široko prihvaćenog determinizma, nezavisne ili kombinovane, koje objašnjavaju prirodu čoveka. *Genetički determinizam* u suštini govori o tome šta su vaši preci učinili za vas, odnosno, od koga ste nasledili svoje osobine. Vaši preci su, na primer, bili preke naravi i to je zapisano u vašem DNA. Ta osobina se jednostavno prenosi generacijama i vi ste njen naslednik.

Psihički determinizam u suštini govori o tome šta su vaši roditelji učinili za vas. Vaše odrastanje i vaši doživljaji iz detinjstva generalno određuju vaše lične namere i strukturu vašeg karaktera. Zbog toga se, na primer, plašite da iskoračite ispred grupe. Tako su vas vaspitali vaši roditelji. Osećate užasnu strepnju da ćete pogrešiti jer se duboko u svom srcu „sećate“ kada ste bili vrlo ranjivi, osetljivi i zavisni. „Sećate“ se emotivnog kažnjavanja, odbacivanja ili upoređivanja s nekim drugim svaki put kada ne ispunite očekivanja svojih roditelja.

Determinizam okruženja u suštini govori o tome kako na vas utiču ljudi iz vašeg okruženja - vaš šef, supružnik, razmaženo dete, vaša ekonomska situacija, državna politika, itd. Neko ili nešto u vašem okruženju je odgovoran za vaše stanje.

Svaka od ovih mapa bazirana je na teoriji stimulansa/reakcije koju često vezujemo za Pavlov eksperiment sa psima. Osnovna ideja je ta da smo uslovljeni time da na određene stimulanse reagujemo na određeni način.



Koliko tačno i funkcionalno ove determinističke mape opisuju teoriju? Koliko precizno ova ogledala odražavaju istinu čovečje prirode? Da li postaju samoispunjavajuća proročanstva? Baziraju li se na principima koja možemo da procenimo u sebi?

IZMEĐU STIMULANSA I REAKCIJE

Da bih odgovorio na ova pitanja, dozvolite mi da sa vama podelim jednu katalitičku priču o Viktoru Franklu.

Frankl je bio determinista uzrastao na tradiciji Frojdove psihologije koja tvrdi da sve ono što vam se dogodilo kao detetu zapravo oblikuje vaš karakter i ličnost i suštinski upravlja vašim čitavim životom. Granice i parametri vašeg života su određeni i povodom toga vi ne možete ništa da učinite.

Frankl je takođe bio psihijatar i Jevrejin. Za vreme okupacije je bio zatočen u nacističkom logoru u Nemačkoj, gde je proživeo gnusne stvari koje se toliko kose s našim osećajem učtivosti da zadrhtimo svaki put kada pomislimo na njih.

Njegovi roditelji, njegov brat i njegova supruga umrli su u logorima ili su skončali u gasnim komorama. Osim njegove sestre, kompletna njegova porodica je uništena. Frankl je trpeo mučenja i neverovatna poniženja, ne znajući nijednog trenutka da li će završiti u gasnoj komori ili će biti „pošteđen“ i poslat da sahranjuje tela ubijenih, odnosno, da izbacuje pepeo spaljenih.

Jednog dana, dok je ležao u svojoj maloj ćeliji, počeo je da biva svestan onoga što je kasnije nazvao „poslednja ljudska sloboda“ - slobode koju mu nacistički mučitelji nisu mogli uzeti. Kontrolisali su kompletno njegovo okruženje, telesno su mogli da ga povređuju kako su hteli, ali Viktor Frankl je bio samosvesno biće koje je sve to moglo da posmatra sa strane iako se to dešavalo njemu. Njegov osnovni identitet

bio je netaknut. *Mogao je sa sobom da se dogovori kako će sve to da utiče na njega.* Između onoga što mu se događalo, odnosno stimulansa, i njegove reakcije, postojala je sloboda ili moć izbora te reakcije.

Tokom tih doživljaja, Frankl je projektovao sebe u druge okolnosti - na primer kako predaje svojim studentima nakon puštanja iz logora smrti. Zamišljao je sebe u amfiteatru dok svojim studentima priča o svom mučenštvu u nacističkom logoru.

Kroz serije ovakvih disciplina - mentalnih, emotivnih i moralnih, koristeći prvenstveno svoje sećanje i maštu - razvijao je svoju malu, embrionsku slobodu koja je rasla, i rasla, i rasla, sve dok nije stekao više slobode od svojih nacističkih mučitelja. Oni su bili *slobodniji*, imali su u svom okruženju više mogućnosti da biraju. Ali on je imao *slobodu*, veću unutrašnju snagu da primeni svoje mogućnosti. Postao je inspiracija onima oko sebe, čak i nacističkim stražarima. Pomogao je drugima da pronađu suštinu u svojoj patnji i povrate dostojanstvo tokom zatočeništva.

Usred ponižavajućih okolnosti koje mogu samo da se zamisle, Frankl je koristio ljudsku sposobnost samosvesti kako bi otkrio osnovne principe ljudske prirode: *Između stimulansa i reakcije, čovek ima slobodu izbora.*

U sklopu slobode izbora postoje sposobnosti koje čoveka čine jedinstvenim. Osim *samosvesti*, mi posedujemo i *maštu* - sposobnost reakcije u svom umu koja prevazilazi stvarnost. Takođe imamo *savest* - duboku unutrašnju svest o dobrom i lošem, o principima koji upravljaju našim ponašanjem i osećaj stepena do kojeg su naše misli i dela u skladu sa njima. Naposljetku, imamo *samostalnu volju* - sposobnost ponašanja koje se bazira na našoj samosvesti, slobodnoj od drugih uticaja.

Ni najinteligentnije životinje nemaju nijednu od ovih osobina. Ako upotrebimo kompjutersku metaforu, one su programirane instinktima i/ili dresurom. Mogu se dresirati da budu odgovorne, ali ne mogu da preuzmu odgovornost za tu dresuru; drugim rečima, one ne mogu na nju da utiču. Niti mogu da promene svoj program. One ga nisu ni svesne.

Zahvaljujući jedinstvenim ljudskim sposobnostima, mi možemo da pišemo programe za sebe nezavisno od naših instinkata i dresura. Upravo zato je životinjski kapacitet relativno ograničen, a ljudski neograničen. Ali ukoliko živimo kao životinje, zanemarujući naše lične instinkte, uslovljavanja i uslove, zanemarujući naše kolektivno sećanje, onda ćemo i sami biti ograničeni.

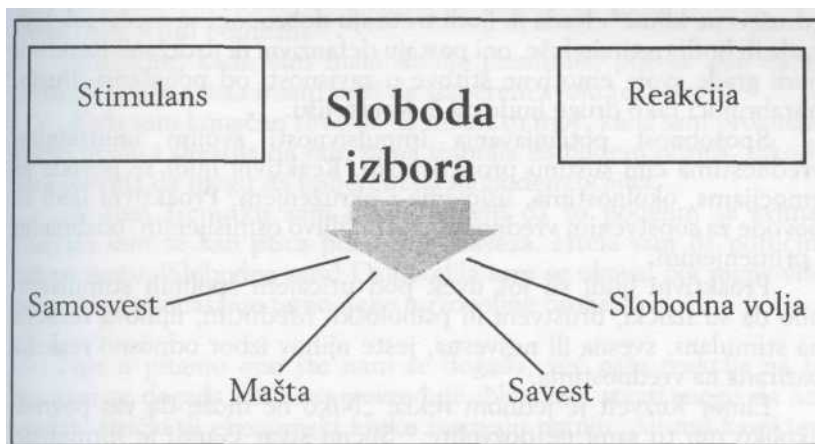
Deterministička paradigma prvenstveno se zasniva na istraživa-
nju sprovedenom na životinjama - pacovima, majmunima, papagajima,

psima - i neurotičnim i psihotičnim ljudima. I dok ovo potvrđuje određene kriterijume nekih istraživača jer deluje merljivo i predvidljivo, istorija ljudskog roda i naša samosvest nam govore da se ova mapa uopšte ne odnosi na teritoriju!

Naše jedinstvene ljudske sposobnosti izdižu nas iznad životinja. Opseg naše primene i razvoja ovih sposobnosti omogućava nam da primenimo svoj jedinstven ljudski potencijal. Između stimulansa i reakcije leži naša najveća moć - sloboda izbora.

DEFINISANJE „PROAKTIVNOSTI“

Otkrivajući osnovni princip ljudske prirode, Frankl je opisao preciznu mapu ličnosti iz koje je počeo da razvija prvu i osnovnu naviku uspešnih ljudi u svakom okruženju, naviku *proaktivnosti*.



MODEL PROAKTIVNOSTI

Iako je reč *proaktivnost* danas prilično ustaljena u literaturi o menadžmentu, to je reč koju ne nalazimo u većini rečnika. Ona označava nešto više od preuzimanja inicijative. To znači da smo, kao ljudska bića, odgovorni za svoje živote. Naše ponašanje je jedinstvo naših odluka, a ne uslova u kojima se nalazimo. Osećanja možemo da potčinimo vrednostima. Imamo inicijativu i odgovornost da uslovimo neki događaj.

Pogledajte reč *odgovornost* - „odgovor-nost“ - sposobnost da izaberemo svoju reakciju. Vrlo proaktivni ljudi prepoznaju tu odgo-

vornost. Oni ne krive okolnosti, uslove ili uslovljavanje za svoje ponašanje. Njihovo ponašanje je proizvod njihovog svesnog izbora baziranog na vrednostima, a ne proizvod njihovih uslova baziranih na osećanjima.

Budući da smo po prirodi proaktivni, ukoliko su naši životi jedinstvo uslovljavanja i uslova, to je zato što smo, svesnom odlukom ili po navici, izabrali da nas te stvari kontrolišu.

Donoseći takve odluke mi postajemo *reaktivni*. Reaktivni ljudi obično zavise od svog fizičkog okruženja. Ako je vreme lepo, oni se dobro osećaju. Ako je vreme ružno, onda to utiče na njihov stav i njihovo ponašanje. Proaktivni ljudi mogu da nose svoje vreme sa sobom. Bez obzira na to da li pada kiša ili sija sunce, njima je potpuno svejedno. Njih pokreću njihove unutrašnje vrednosti; ukoliko su te vrednosti proizvod kvalitetnog rada, onda klimatski uslovi na njih nemaju nikakav uticaj.

Reaktivni ljudi su takođe zavisni od društvenog okruženja, tzv. „društvene klime“. Kada ih ljudi tretiraju dobro, oni se osećaju dobro; kada ih ljudi tretiraju loše, oni postaju defanzivni ili uzdržani. Reaktivni ljudi grade svoje emotivne štitove u zavisnosti od ponašanja drugih, ohrabrujući tako druge ljude da ih kontrolišu.

Sposobnost potčinjavanja impulsivnosti svojim unutrašnjim vrednostima čini suštinu proaktivnosti. Reaktivni ljudi se povode za emocijama, okolnostima, uslovima i okruženjem. Proaktivni ljudi se povode za sopstvenim vrednostima - brižljivo osmišljenim, odabranim i primenjenim.

Proaktivni ljudi su još uvek pod uticajem spoljnih stimulansa, bilo da su fizički, društveni ili psihološki. Međutim, njihova reakcija na stimulans, svesna ili nesvesna, jeste njihov izbor odnosno reakcija bazirana na vrednostima.

Elinor Ruzvelt je jednom rekla: „Niko ne može da vas povredi ukoliko mu to sami ne dozvolite.“ Sličnu stvar Gandi je formulisao ovako: „Ne mogu da nam oduzmu samopoštovanje ukoliko ga se sami ne odrekemo.“ Dakle, u pitanju je naš svojevoljni pristanak na ono što nam se događa, a to nas povređuje više od onoga što se prvobitno dogodilo.

Priznajem da je veoma teško emotivno to prihvatiti, naročito ako iza sebe imamo godine i godine teškog života usled određenih nesrećnih okolnosti ili nečijeg grubog ponašanja. Ali dok osoba ne uspe iskreno da kaže: „Danas sam ovo što jesam zahvaljujući jučerašnjoj odluci“, ta osoba ne može da kaže: „Biram nešto drugo.“

U Sakramentu sam jednom držao predavanje o proaktivnosti, i žena u publici je usred mog izlaganja ustala i počela uzbuđeno da

govori. Sala je bila puna i veliki broj ljudi se okrenuo da je pogleda. Najednom, svesna onoga što radi, žena je postideno sela. Po svoj prilici da nije mogla da se suzdrži pa je ubrzo počela da razgovara sa ljudima oko sebe. Delovala je srećno.

Jedva sam dočekaao pauzu da je pronađem i saznam šta se dogodilo. Odmah sam joj prišao i zamolio je da sa mnom podeli svoj doživljaj.

„Ne možete da zamislite šta mi se desilo!“ uzviknula je.

„Ja sam medicinska sestra i trenutno negujem najgroznijeg i najnezahvalnijeg čoveka na svetu. Šta god da uradim, njemu ne valja. Nikada ne pokazuje zahvalnost. Jedva da me primećuje. Konstantno ropće i pronalazi greške u svemu što radim. Taj čovek mi zagorčava život i često tu frustraciju prenosim na svoje ukućane. Ostale medicinske sestre se isto osećaju. Skoro da se molimo da što pre umre.

„Ali vi ste imali petlju da se popnete gore i kažete kako niko i ništa ne može da nas povredi ukoliko na to sami ne pristanemo, što znači da sam sama izabrala da moj emotivni život bude ovako jadan - i nije bilo šanse da se s tim pomirim.

„Međutim, kada sam malo dublje razmislila, počela sam da se pitam: 'Da li ja zaista imam moć da izaberem svoju reakciju?'“

„Kada sam konačno shvatila da imam tu moć, kada sam progutala gorku pilulu i shvatila da sam sama izabrala da budem očajna, takođe sam shvatila da mogu da izaberem da ne budem očajna.“

„U tom trenutku sam ustala u želji da to podelim sa svima. Osećala sam se kao ptica puštena iz kaveza. Htela sam da poručim celom svetu: 'Slobodna sami Oslobodila sam se okoval Na mene više neće uticati ponašanje tamo neke mrzovoljne osobe.“

Nije u pitanju ono što nam se događa, već naša reakcija na to što nam se događa i što nas povređuje. Naravno, stvari mogu da nas vređaju fizički ili ekonomski i tako izazivaju patnju. Ali naš karakter, naš suštinski identitet, uopšte ne mora da nas vređa. U stvari, najteže iskustvo postaje sredstvo za oblikovanje našeg karaktera i razvijanje unutrašnjih moći, sloboda da podnesemo teške okolnosti u budućnosti i inspirišemo druge da učine isto.

Frankl je jedan od mnogih koji je bio u stanju da razvije ličnu slobodu u teškim okolnostima kako bi podigao i inspirisao druge. Autobiografije vijetnamskih ratnih zarobljenika pružaju dodatna ubedljiva svedočenja o transformaciji moći ličnih sloboda i efektima odgovorne upotrebe te slobode u ambijentu zatvora i među zatvorenicima, i onda i sada.

Svi poznajemo osobe koje teško žive, bilo da boluju od neizlečivih bolesti ili imaju teške fizičke nedostatke, i koje poseduju impresivnu emotivnu snagu. Kako nas samo inspiriše njihov integritet! Ništa ne

ostavlja veći i jači utisak na drugu osobu kao što to čini svest o tome da neko uspeva da prevaziđe svoju patnju, svoje teške okolnosti, izražavajući tako vrednosti koje nadahnjuju i obogaćuju sam život.

Jedan od najinspirativnijih iskustava koje smo Sandra i ja doživeli dogodio se pre četiri godine kada je naša draga prijateljica Kerol teško obolela od raka. Bila je jedna od Sandrinih deveruša i njena najbolja prijateljica više od 25 godina.

Kada je zapala u poslednju fazu bolesti, Sandra je svakodnevno provodila vreme pored njene postelje pomažući joj da napiše svoje memoare. Vraćala se sa tih dugih, mučnih seansi zadivljena hrabrošću i željom svoje drugarice da napiše specijalne poruke koje će biti predate njenoj deci u najtežim trenucima njihovih života.

Kerol je uzimala minimalne količine lekova protiv bolova kako bi ostala u što boljem mentalnom i emotivnom stanju. Rečenice je šapatom diktirala u diktafon ili direktno Sandri koja je sve pomno zapisivala. Kerol je bila tako proaktivna, tako hrabra i tako zabrinuta za druge da je ubrzo postala ogroman izvor inspiracije ljudima oko sebe.

Nikada neću zaboraviti kada sam, dan pred njenu smrt, pogledao Kerol u oči i osetio delić duboke agonije prožet neverovatnom količinom unutrašnje vrednosti. U njenim očima mogao sam da vidim životni karakter, odricanje i žrtvu i iznad svega ljubav, brigu i zahvalnost.

Tokom godina sam mnogo puta držao predavanja u kojima bih pitao prisutne koliko puta su se našli u prisustvu osobe na samrtni koja ima veličanstven stav prema životu i koja zrači ljubavlju i saosećajnošću na nepojmljiv način i do poslednjeg daha. Obično bi jedna četvrtina publike odgovorila potvrdno. Zatim bih upitao koliko njih nikada neće zaboraviti tu osobu - i koliko njih se promenilo, bar privremeno, nadahnuto takvom hrabrošću, osetivši se duboko dimnuto i motivisano da čini plemenitija dela služenja i saosećajnosti. Opet bi se javili isti ljudi, skoro predvidljivo.

Viktor Frankl navodi da postoje tri centralne vrednosti u životu - iskustvo, ili ono što nam se događa; kreativnost ili ono čime obogaćujemo svoj život; i stav ili naša reakcija na teške situacije poput smrtonosne bolesti.

Moje lično iskustvo s drugim ljudima potvrđuje Franklovu teoriju - s tim što je najveća od te tri vrednosti ova poslednja, dakle stav ili paradigma odnosno način rešavanja problema. Drugim rečima, najvažnije je kako *reagujemo* na ono što nam se događa u životu.

Teške situacije često izazivaju promenu paradigme, čitave nove oblike ponašanja na osnovu toga kako ljudi vide svet i sebe u njemu,

kao i onoga što život od njih iziskuje. Naš širi ugao gledanja utiče na vrednost stava koji nas ispunjava i inspiriše.

PREUZIMANJE INICIJATIVE

U našoj prirodi je da delujemo, a ne da drugi deluju na nas. To nam takođe omogućava da izaberemo kako ćemo da reagujemo u određenim okolnostima, ali nas ujedno ovlašćuje da iste te okolnosti osmišljavamo.

Preuzimanje inicijative ne znači nametljivost, neosetljivost i agresivnost već prepoznavanje sopstvene odgovornosti u onome što nam se događa.

U dugogodišnjoj karijeri sam često savetovao ljude koji su želeli bolje poslove da pokažu veću inicijativu - da se zainteresuju za procenu svojih većih mogućnosti, da proučavaju načine poslovanja, pa čak i specifične probleme s kojima se suočava organizacija koja ih zanima, i da razvijaju uspešne načine prezentacije kako bi svojim sposobnostima mogli da pomognu rešavanju problema. To se zove „prodaja rešenja“, i ključna je paradigma u poslovnom uspehu.

Reakcija je obično pristanak - većina ljudi prepoznaje koliko snažno takav pristup utiče na njihove mogućnosti zapošljavanja ili napredovanja u karijeri. Međutim, mnogi od njih ne uspevaju da naprave potrebne korake ili pokažu inicijativu da bi to ostvarili.

„Ne znam gde treba da se informišem i procenim svoje sposobnosti.“

„Kako se izučavaju poslovni i organizacioni problemi? Niko neće da mi pomogne.“

„Nemam ideju kako da izvedem uspešnu prezentaciju.“

Mnogi ljudi čekaju da se nešto dogodi ili da se neko drugi 'zauzme' za njih. Ali ljudi koji završe s dobrim poslovima upravo su oni proaktivni koji predstavljaju rešenje problema, a ne problem sebi samom, koji zgrabe inicijativu kako bi učinili sve što je potrebno, koji su dosledni ispravnim principima u cilju završavanja posla.

Kad god neko u našoj porodici, pa čak i oni najmladi, zauzme neodgovornu poziciju i čeka da neko drugi za njega nešto učini ili mu ponudi rešenje, mi mu kažemo: „Upotrebi svoj R i pokaži I!“ (razum i inicijativu). U stvari, pre nego što stignemo da to izgovorimo, ovaj već počinje da cvili: „Znam, znam, upotrebi svoj R i pokaži II“

Usmeravanje ljudi na odgovornost nije omalovažavajuće; naprotiv, to ih nagoni da se afirmišu. Proaktivnost je deo ljudske prirode i, mada je mišić proaktivnosti ponekad mlitav, on je tu. Poštujući proaktivnu

prirodu drugih ljudi, pružamo im bar jedan jasan, neiskrivljen odraz u društvenom ogledalu.

Naravno, nivo zrelosti mora da se uzme u obzir. Ne možemo očekivati veliku kreativnost i saradnju od nekog ko se nalazi u dubokoj emotivnoj zavisnosti. Ali zato možemo da afirmišemo njegovu suštinsku prirodu i stvorimo atmosferu u kojoj će zgrabiti svoju priliku i rešiti probleme oslanjajući se na sopstvene snage.

DELOVANJE ILI PREDMET DELOVANJA

Razlika između ljudi koji pokazuju inicijativu i onih koji je ne pokazuju može se uporediti sa razlikom između dana i noći. Ne govorim o 25 do 50 procenata razlike u uspešnosti, već o 100-postotnoj razlici, naročito kada su u pitanju pametni, svesni i ljudi obazrivi prema drugima.

Da bi se uspostavila ravnoteža P/KP uspešnosti u vašem životu, potrebna je inicijativa. Ona je takođe potrebna da bi se razvilo Sedam navika. Dok budete proučavali ostalih šest, videćete da svaka zavisi od razvoja vaših proaktivnih mišića. Svaka vas navodi na delovanje. Ukoliko čekate da drugi deluju na vas, *postaćete* predmet delovanja. Posledice razvoja i mogućnosti skrenuće u drugom pravcu.

Jednom prilikom sam radio sa grupom ljudi koji se bave opravkama u kući, predstavnicima dvadeset različitih organizacija koje se svakog tromesečja sastaju da razmene svoje probleme na neformalan način.

Zavladao je period velike recesije, i negativan uticaj na ovu specifičnu granu industrije odrazio se mnogo jače nego na ekonomiju uopšte. Na početku razgovora, ovi ljudi su bili prilično obeshrabreni.

Prvog dana, predmet naše diskusije bio je „Šta se s nama događa? Gde je stimulans?“ Događalo se mnogo stvari. Pritisci iz okruženja bili su jaki. Sirila se nezaposlenost i mnogi od tih ljudi su izbegavali svoje prijatelje samo da bi održali posao svojih preduzeća. Na kraju dana, svi su bili više nego obeshrabreni.

Drugog dana postavili smo pitanje: „Šta će se dogoditi u budućnosti?“ Proučili smo trendove iz okruženja sa glavnim reaktivnim pretpostavkama o mogućim reakcijama u budućnosti. Do kraja drugog dana, pali smo u još veću depresiju. Stvari su se pogoršavale umesto da bude obrnuto. Svima je to bilo više nego jasno.

A onda smo trećeg dana odlučili da se fokusiramo na proaktivno pitanje: „Kakva je *naša* reakcija? Šta *bismo* mogli da učinimo? Kakvu *bismo* inicijativu mogli da preduzmemo?“ Prepodne smo razgovarali

o menadžmentu i smanjenju troškova. Popodne smo diskutovali o povećanju tržišnih cena. Pretresli smo obe oblasti, a zatim se koncentrisali na nekoliko vrlo praktičnih i vrlo izvodljivih rešenja. Sastanak je završen u duhu nove nade, ushićenja i proaktivne svesti.

Na samom kraju trećeg dana, sumirali smo rezultate konferencije odgovorivši trostruko na pitanje: „Kako ide posao?”

Prvo: Ono što nam se događa nije naročito dobro i zato smo prinuđeni na bolje upravljanje, smanjenje troškova i povećanje tržišne cene rada.

Drugo: Ali ono što planiramo da učinimo veoma je dobro jer smo spremni da bolje upravljamo i smanjimo troškove cene rada.

Treće: Dakle, posao ide bolje nego ikad.

Šta bi na to rekao reaktivni um? „Ma, daj. Suočite se sa činjenicama. Pozitivan stav i optimistički pristup problemu ne može daleko da vas dovede. Pre ili kasnije ćete morati da se suočite sa stvarnošću.”

Ali upravo je u tome razlika između pozitivnog razmišljanja i proaktivnosti. Suočili smo se sa stvarnošću. Suočili smo se sa trenutnim okolnostima i budućim projekcijama. Ujedno smo se suočili i sa realnom činjenicom da imamo moć da biramo pozitivnu reakciju na date okolnosti i projekcije. Odbijanje suočavanja sa stvarnošću bilo bi prihvatanje ideje da ono što se događa u našem okruženju neminovno mora da nas determiniše.

Preduzeća, društvene zajednice, organizacije svake vrste - uključujući i porodice - mogu da budu proaktivne. Imaju moć da kombinuju kreativnost i razum proaktivnih osoba kako bi stvorili proaktivnu kulturu unutar svoje zajednice. Organizacije ne moraju da budu u milosti okruženja; mogu da preuzmu inicijativu ne bi li ostvarile zajedničke vrednosti i ciljeve onih unutar nje.

OSLUŠKIVANJE JEZIKA

Budući da naš stav i ponašanje proističe iz naše paradigme, ukoliko ih ispitamo uz pomoć samosvesti, sagledaćemo ih u okvirima sopstvenih mapa. Naš jezik, na primer, vrlo je realan pokazatelj do kog stepena sebe vidimo kao proaktivnu osobu.

Jezik reaktivnih ljudi oslobađa ih odgovornosti.

„To sam ja. Sta ću, takav sam." *Determinisam sam. Ne postoji način da to promenim.*

„Izluduje mel" *Nisam odgovoran. Mojim emotivnim životom upravlja nešto što je van moje kontrole.*

„Ne mogu to da uradim. Jednostavno nemam vremena." *Nešto spolja - ograničeno vreme - me kontroliše.*

„Kada bi moja žena bila samo malo stpljivija." *Nečije ponašanje ograničava moju uspešnost.*

„Obavezan sam da to učinim." *Okolnosti ili drugi ljudi me prisiljavaju na to da nešto učinim. Nemam slobodu da izaberem sopstveno delovanje.*

| Reaktivni jezik | Proaktivni jezik |
|----------------------------|---------------------------------------|
| Ne mogu ništa da učinim | Hajde da sagledamo alternative. |
| Šta ću, takav sam. | Mogu da izaberem drugačiji pristup. |
| Izluđuje me. | Kontrolišem svoja osećanja. |
| Neće mi to dozvoliti. | Mogu da stvorim uspešnu prezentaciju. |
| Obavezan sam da to učinim. | Odlučiću se za prikladnu reakciju. |
| Ne mogu. | Biram. |
| Moram. | Preferiram. |
| Kada bih. | Hoću. |

Taj jezik dolazi iz osnovne paradigme determinizma. I ceo njegov duh je prenos odgovornosti. *Nisam odgovoran, nisam u stanju da izaberem svoju reakciju.*

Jednom prilikom mi se na fakultetu obratio student: „Hoćete li mi opravdati čas? Moram da putujem sa teniskom reprezentacijom."

„Moraš ili biraš da putuješ?" upitao sam ga.

„Zaista moram", odgovorio je.

„Šta će se dogoditi ako ne oputuješ?"

„Pa, izbaciću me iz tima."

„Kako bi ti se svidela ta posledica?"

„Ne bi mi se svidela."

„Drugim rečima, biraš da ideš zato što želiš da posledica bude ostanak u timu. A šta će se dogoditi ako propustiš moje predavanje?"

„Ne znam."

„Razmisli malo bolje. Šta misliš da će biti prirodna posledica nedolaska na predavanje?"

„Ne biste me valjda izbacili?"

„To bi bila društvena posledica. Površna je. Ako ne učestvuješ u teniskom timu, ne igraš. To je prirodno. Ali ako ne dođeš na predavanje, šta će biti prirodna posledica?"

„Pretpostavljam da ću propustiti da naučim nešto novo."

„Tako je. Dakle, moraš da izvagaš obe posledice da bi doneo pravu odluku. Da ja moram da biram, odlučio bih se za putovanje s

teniskom reprezentacijom. Ali nikada nemoj da kažeš da *moraš* nešto da učiniš."

„Okej, *biram* da otputujem s teniskom reprezentacijom", šaljivo mi je uzvratio.

„I da propustiš moje predavanje?" našalio sam se.

Ozbiljan problem sa reaktivnim jezikom jeste taj što postaje samoispunjavajuće proročanstvo. Ljudi se jačaju u paradigmi kojom su determinisani i proizvode dokaze kojima potkrepljuju svoja verovanja. Osećaju se kao sve veće žrtve koje nemaju kontrolu nad svojim životom i sudbinom. Okrivljuju spoljne sile - druge ljude, okolnosti, pa čak i zvezde - za svoju situaciju.

Na jednom seminaru gde sam govorio o konceptu proaktivnosti, jedan čovek je ustao i obratio mi se: „Stivene, sviđa mi se to što pričate, ali svaka situacija je specifična na svoj način. Pogledajte moj brak. Iskreno sam zabrinut. Moja žena i ja više ne delimo ista osećanja kako nekada. Pretpostavljam da se više ne volimo. Šta da radimo?"

„Izgubio se osećaj, zar ne?" upitao sam.

„Tako je", potvrdio je. „Najviše brinemo zbog naše troje dece. Sta mi predlažete?"

„Da je volite", odgovorio sam.

„Ali i sami ste rekli da se osećaj izgubio."

„Volite je."

„Ne razumete. Osećaj ljubavi više ne postoji."

„Onda je volite. Ako osećaj više ne postoji, onda je to dobar razlog daje volite."

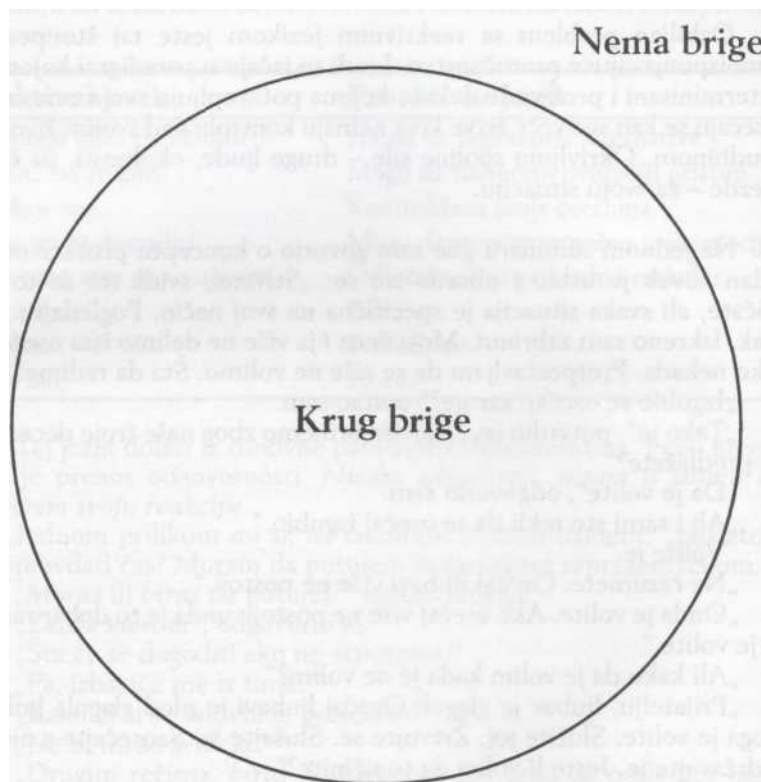
„Ali kako da je volim kada je ne volim?"

„Prijatelju, ljubav je glagol. Osećaj ljubavi je plod glagola ljubav. Stoga je volite. Služite joj. Žrtvujte se. Slušajte je. Saosećajte s njom. Podržavajte je. Jeste li voljni da to učinite?"

U klasičnoj literaturi svih progresivnih društava ljubav je glagol. Reaktivni **ljudi** od toga prave osećaj. Njima upravljaju osećanja. Holivud nam servira verovanje da nismo odgovorni, da smo proizvod sopstvenih osećanja. Međutim, holivudska priča se ne podudara sa stvarnošću. Ukoliko naša osećanja kontrolišu naša dela, to je zato što smo se odrekli odgovornosti i dali prednost osećanjima.

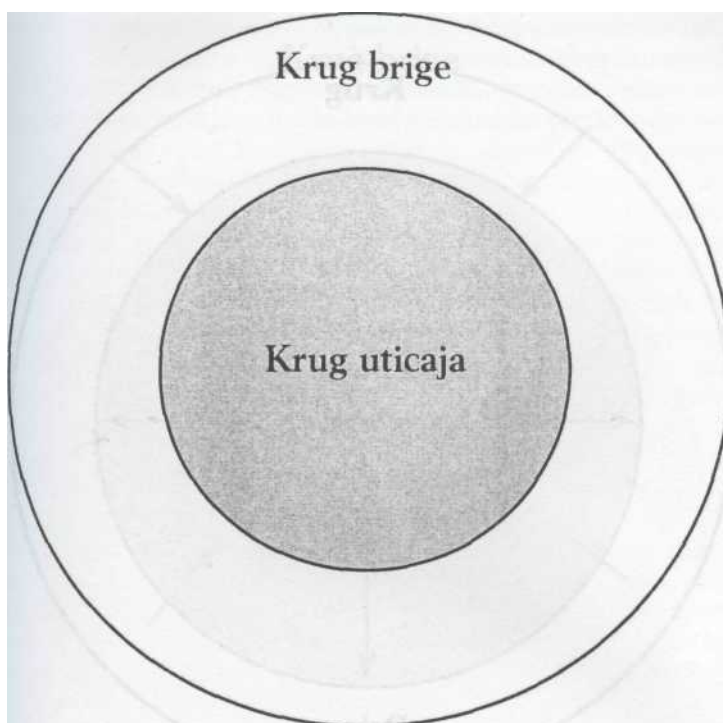
Proaktivni ljudi od ljubavi prave glagol. Ljubav je nešto što činite: žrtva koju dajete, ulažući samog sebe, poput majke koja donosi svoje novorođenče na svet. Ukoliko želite da proučite ljubav, proučite one koji se žrtvuju za druge, ili pak ljude koji je se odriču i ne uzvraćaju na

ljubav. Ukoliko ste roditelj, usredsredite se na ljubav koja vam pomaže da se žrtvujete za svoju decu. Ljubav je vrednost koja se ostvaruje kroz dela ljubavi. Proaktivni ljudi osećanja podređuju vrednostima. Ljubav kao osećaj, može ponovo da se oživi.



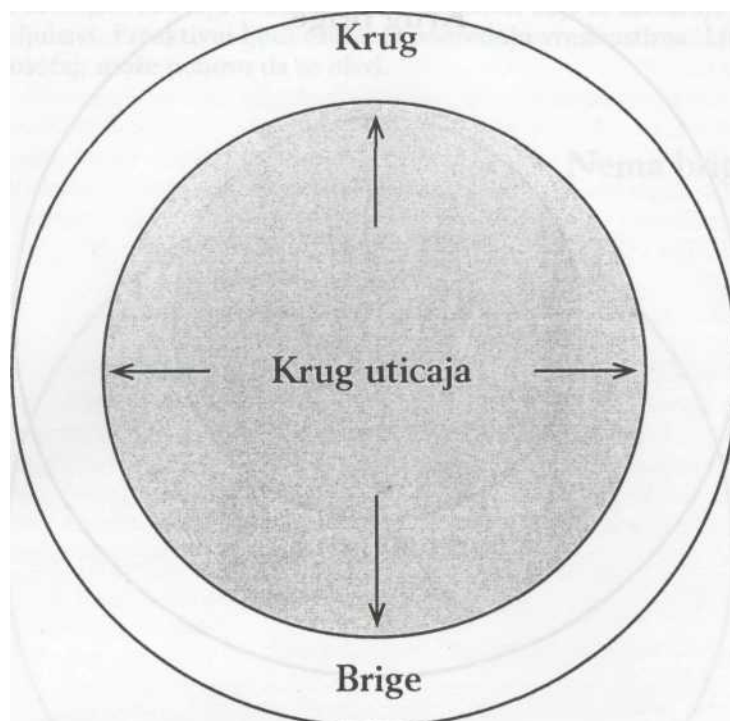
KRUG BRIGE/KRUG UTICAJA

Još jedan izvrstan način da postanemo samosvesniji u odnosu na stepen svoje proaktivnosti jeste taj da pogledamo na šta fokusiramo svoje vreme i energiju. Svako od nas ima širok spektar briga - zdravlje, deca, problemi na poslu, zagadenost planete, nuklearni otpad. Možemo da ih odvojimo od ostalih stvari na koje nemamo mentalni ili emotivni uticaj stvarajući tako „Krug brige."



Kada zavirimo u svoj Krug brige, postaje očigledno da postoje neke stvari nad kojima nemamo realnu kontrolu, kao i stvari s kojima nešto možemo da učinimo. Ove poslednje možemo da stavimo u manji krug i nazovemo ga Krug uticaja.

Kada utvrdimo na koji od ova dva kruga usmeravamo većinu svog vremena i energije, moći ćemo da otkrijemo mnogo više o stepenu svoje proaktivnosti.

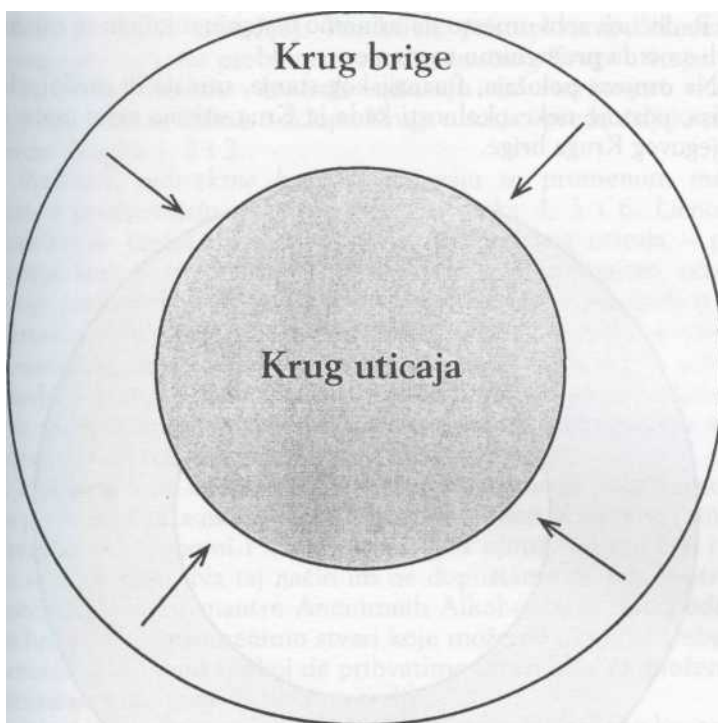


PROAKTIVNI FOKUS

*(Pozitivna energija povećava
Krug uticaja)*

Proaktivni ljudi fokusiraju svoje napore na Krug uticaja. Oni se bave samo onim stvarima na koje mogu da utiču. Priroda njihove energije je pozitivna, uvećava se i raste, što izaziva rast i njihovog Kruga uticaja.

Reaktivni ljudi, s druge strane, fokusiraju svoje napore na Krug brige. Posvećuju pažnju slabostima drugih ljudi, problemima iz okruženja i okolnostima na koje ne mogu da utiču. Njihov fokus rezultira optuživačkim stavovima, reaktivnim jezikom i povećanim osećajem ugroženosti. Negativna energija nastala iz tog fokusa, u kombinaciji sa zanemarivanjem delovanja u oblastima na koje mogu da utiču, izaziva smanjivanje njihovog Kruga uticaja.



PROAKTIVNI FOKUS

*(Negativna energija smanjuje
Krug uticaja)*

Dok god se vrtimo u svom Krugu brige, mi dozvoljavamo stvarima unutar njega da nas kontrolišu. Dakle ne zauzimamo proaktivnu inicijativu koja je neophodna za uspešnu pozitivnu promenu.

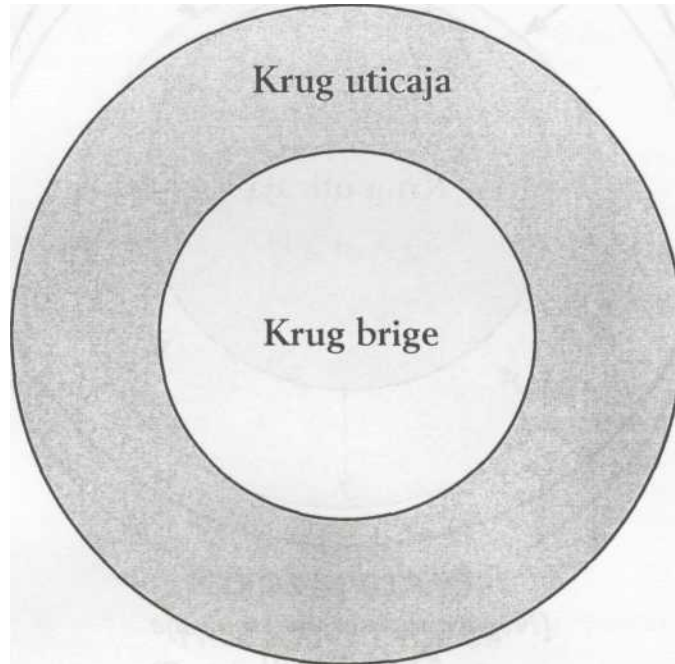
Na početku knjige sam naveo priču o svom sinu koji je imao ozbiljnih problema u školi. Sandra i ja smo bili veoma zabrinuti zbog njegovih očiglednih slabosti i načina na koji su ga drugi ljudi tretirali.

Međutim, te stvari bile su u našem Krugu brige. Dok god smo svoje napore fokusirali na te stvari, nismo postizali ništa i samo smo dodatno povećavali sopstveni osećaj nemoći i neprilagođenosti, ohrabrujući tako zavisnost našeg sina.

Tek kada smo počeli da delujemo u našem Krugu uticaja, kada smo se fokusirali na sopstvene paradigme, počeli smo da stvaramo pozitivnu energiju koja nas je promenila i vrlo brzo se odrazila na našeg

sina. Radeći na sebi umesto da brinemo o stanju u kojem se nalazimo, uspeći smo da promenimo to stanje.

Na osnovu položaja, finansijskog stanja, uticaja ili međuljudskih odnosa, postoje neke okolnosti kada je Krug uticaja neke osobe veći od njegovog Kruga brige.



Ova situacija utiče na emotivnu kratkovidost prema samom sebi - još jedan vid sebičnog životnog stila fokusiranog na Krug brige.

Iako se radije opredeljuju za korišćenje sopstvenog uticaja, Krug brige proaktivnih ljudi je skoro iste veličine kao i njihov Krug uticaja, s tim što oni prihvataju odgovornost da uspešno koriste svoj uticaj.

PROBLEMI DIREKTNE, INDIREKTNE I VAN KONTROLE

Problemi s kojima se suočavamo spadaju u jednu od sledeće tri oblasti: direktne kontrole (problemi koji se tiču našeg ponašanja); indirektne kontrole (problemi koji se tiču tuđeg ponašanja); i van kontrole (problemi na koje ne možemo da utičemo, poput naše

prošlosti ili realne situacije). Proaktivni pristup stavlja akcenat na rešavanje sve tri vrste problema unutar trenutnog Kruga uticaja.

Problemi *direktne kontrole* rešavaju se razvijanjem navika. Očigledno je da se nalaze u sklopu Kruga uticaja i predstavljaju „Ličnu pobedu“ Navika 1, 2 i 3.

Problemi *indirektne kontrole* rešavaju se promenom metoda uticaja i predstavljaju „Javnu pobedu“ Navika 4, 5 i 6. Lično sam identifikovao preko 30 različitih metoda ljudskog uticaja - poput empatije koja je u totalnoj suprotnosti sa sukobljavanjem, odnosno davanje primera koji se razlikuje od ubeđivanja. Većina ljudi u svom repertoaru poseduje samo tri ili četiri ovakva metoda, počevši sa rezonovanjem, a ukoliko to ne pomogne, onda ili stupaju u sukob ili se povlače. Neuporedivo je oslobađajuće prihvatiti ideju savladavanja novih metoda ljudskog uticaja umesto upornog pribegavanja starim neuspešnim metodama „oblikovanja“ nekog drugog!

Problemi *van kontrole* obuhvataju preuzimanje odgovornosti u cilju promene izraza na svom licu - smešak uz koji se iskreno i smireno prihvataju ovi problemi i učenje kako da s njima živimo, čak i kada nam se ne sviđaju. Na taj način im ne dopuštamo da nas kontrolišu. Saosećamo u duhu mantrе Anonimnih Alkoholičara: „Gospode, daj nam hrabrosti da promenimo stvari koje možemo i koje bi trebalo da promenimo, daj nam spokoj da prihvatimo stvari koje ne možemo da promenimo i mudrost da uočimo razliku.“

Bilo da je u pitanju problem direktne, indirektne ili van kontrole, u rukama držimo prvi korak za njegovo rešavanje. Menjanje naših navika, menjanje metoda uticaja i menjanje našeg načina gledanja na probleme van naše kontrole nalaze se unutar Kruga uticaja.

ŠIREIMJE KRUGA UTICAJA

Inspirativno je shvatiti da prilikom odabira naše reakcije na određenu situaciju mi snažno utičemo na naše okolnosti. Kada menjamo deo hemijske formule, mi zapravo menjamo prirodu rezultata.

Niz godina sam radio u jednoj organizaciji čiji direktor je bio vrlo dinamična osoba. Umeo je da predviđa trendove, bio je kreativan, talentovan, sposoban i uspešan - i svi su to znali. Međutim, njegov stil upravljanja preduzećem podsećao je na diktatorski. Običavao je da ljude zove „poslušnicima“ kao da nemaju nikakvo pravo glasa. Zaposlenima u organizaciji uglavnom se obraćao sa: „Uradi ovo... uradi ono... sada završi ovo... sada ono - ja odlučujem o svemu.“

S vremenom je od svog izvršnog tima nesvesno napravio lične neprijatelje. Skupljali bi se po hodnicima i jedni drugima žalili na njega. Njihovi razgovori bili su vrlo odlučni i vrlo jedinstveni, kao da su pokušavali zajednički da reše problem. Ipak, beskrajne žalopojke bile su sve što su preduzimali, odričući se odgovornosti u ime direktorove slabosti.

„Zamisli šta mi je priredio“, neko bi započeo. „Pre neki dan je došao u moje odeljenje da se upozna sa novim projektom. Sve sam mu lepo izložio, ali je on bez razmišljanja razdelio totalno drugačija uputstva. Sve što sam mesecima pripremao palo je u vodu, tek tako. Ne znam koliko ću još da izdržim da radim za njega. Koliko mu je ostalo do penzije?“

„Napunio je pedeset devet godina“, odgovorio je neko. „Hoćeš li izdržati još šest meseci?“

„Ne znam. On mi liči na osobe koje odbijaju da odu u penziju.“

Međutim, jedan od šefova bio je proaktivan. Povodio se za vrednostima a ne za osećanjima. Preuzeo je inicijativu - čitao je, saosećao i čitao je situaciju. Nije bio slep na direktorove slabosti, ali umesto toga da ih kritikuje, odlučio je da učini ono što je bilo u njegovoj moći. Tamo gde je direktor bio slab pokušao je da zaštiti svoje ljude i ublaži efekat tih slabosti. Zatim je poradio na direktorovoj snazi - njegovoj viziji, talentu, kreativnosti.

Dotični šef se fokusirao na sopstveni Krug uticaja. I sam je tretiran kao poslušnik, ali je odlučio da učini više od očekivanog. Bespogovorno je izvršavao direktorova naređenja, uočavajući direktorovu najveću brigu. Kada bi prezentovao informaciju, ujedno je davao svoju analizu i svoj predlog baziran na njoj.

Jednog dana sam sedeo sa direktorom u svojoj kancelariji kada mi je rekao: „Stivene, nećeš verovati šta je taj čovek uradio. Ne samo što mi je dao informaciju koju sam tražio već mi je prezentovao i dodatni materijal koji mi je trebao. Čak mi je izložio i svoje analize na temu mojih najdubljih briga i priložio spisak svojih predloga.“

„Predloge je dopunio analizama i datumima. Neverovatan jel Pravo je olakšanje što ne moram da brinem o tom poslu.“

Na sledećem sastanku opet stara priča „uradi ovo“ i „uradi ono“ svim šefovima... osim jednom. Njemu se obratio sa: „Sta ti misliš o tome?“ Njegov Krug uticaja je porastao.

To je izazvalo komešanje među ostalima. Reaktivni umovi u hodnicima počeli su da kuju osvetoljubive planove za čoveka koji je zapravo želeo da ih zaštiti.

U prirodi reaktivnih ljudi jeste to da se odriču sopstvene odgovornosti. Bezbednije je reći: „To nije moja briga“, nego zasukati rukave.

Ako kažem: „To je i moja briga“, onda mogu da kažem i: „Odgovoran sam.“ Bilo bi mi veoma teško da kažem kako imam moć da izaberem svoju reakciju i da će ta reakcija za posledicu imati moje učešće u negativnom, tajnom okruženju, naročito ako sam godinama sebe oslobađao odgovornosti a sve u ime tude slabosti.

I tako su se šefovi fokusirali na pronalaženje više informacija, više razloga, više dokaza kojima bi potkrepili svoju neodgovornost.

Ali taj šef je i prema njima bio proaktivan. Malo po malo, njegov Krug uticaja prema njima je takode rastao. Nastavio je da se širi do granice kada više niko nije činio ništa značajno u organizaciji a da se prethodno ne konsultuje s njim. Direktor se, s druge strane, nije osećao ugroženim jer je snaga jednog od njegovih šefova dopunjavala njegovu snagu, potvrđujući istovremeno njegove slabosti. Imao je snagu za dvojicu, za komplementarni tim.

Uspeh tog čoveka nije zavisio od njegovih okolnosti. I ostali šefovi nalazili su se u istoj situaciji. Upravo je njegova odluka da tako reaguje na dotične okolnosti, da se fokusira na sopstveni Krug uticaja, promenila situaciju.

Postoje ljudi koji „proaktivnost“ tumače kao nametljivost, agresivnost ili neosetljivost, ali to uopšte nije tako. Proaktivni ljudi nisu nametljivi. Oni su pametni, njih pokreću unutrašnje vrednosti, oni tumače stvarnost i znaju šta je potrebno.

Pogledajte Gandija. Dok ga je zakonodavno telo kritikovalo što se ne pridružuje njihovom Krugu brige u retoričkoj osudi britanske imperije koja tlači indijski narod, Gandi je bio na pirinčanim poljima, šireći tiho, mirno i neprimetno svoj Krug uticaja među poljskim radnicima. Podrška i poverenje u njega rasli su u narodu. Iako nije imao politički položaj ili svoju kancelariju, zahvaljujući svojoj saosećajnosti, hrabrosti, postu i moralnim ubeđenjima uspeo je da baci Englesku na kolena, rušeći njenu političku dominaciju nad trista miliona ljudi, a sve to uz pomoć svog širokog Kruga uticaja.

„IMATI“ I „BITI“

Jedan od načina utvrđivanja u kojem krugu se nalazimo jeste uočavanje razlike između glagola *imati* i *biti*. Krug brige je pun glagola *imati*:

„Biću srećan *kada budem imao* sopstvenu kuću.“

„*Kada bih samo imao* šefa koji nije toliki diktator...“

„*Kada bih samo imala* strpljivijeg muža...“

„Kada bih imala poslušniju decu...”

„Kada bih samo imao malo više vremena...”

Krug uticaja je pun glagola *biti* - mogu da *budem* strpljiviji, da *budem* mudriji, da *budem* pažljiviji. U pitanju je karakter fokusa.

Svaki put kada pomislimo da „tamo negde” postoji problem, ta misao nam predstavlja problem. Dozvoljavamo da nas to „tamo negde” kontroliše. Promena paradigme odvija se u pravcu „spolja-unutra” - ono što je tamo negde mora da se promeni pre nego što promeni nas.

Proaktivni pristup je promena u pravcu iznutra-spolja: *biti* različit i zahvaljujući tome izazvati pozitivnu promenu onoga tamo - mogu da *budem* razumniji, mogu da *budem* energičniji, mogu da *budem* kreativniji, mogu da *budem* kooperativniji.

Jedna od mojih omiljenih biblijskih priča u Starom zavetu jeste osnovno učenje judeo-hrišćanske tradicije. To je priča o Jozefu kojeg su braća prodala u roblje u Egiptu kada je imao sedamnaest godina. Zamislite kako je lako mogao da padne u samosažaljenje kada je postao Petefrijeva sluga, fokusirajući se na slabosti svoje braće, svojih zarobljivača i svega što mu je uskraćeno? Ali Jozef je bio proaktivan. Radio je na glagolu *biti* i za kratko vreme bio postavljen za upravnika Petefrijevog imanja. Upravljao je svime što je Petefrije posedovao zahvaljujući njegovom velikom poverenju u mladog Jevrejina.

Onda je došao dan kada je Jozef uhvaćen u nezgodnoj situaciji i nedužno optužen za nešto što nije učinio, odbijajući da dovede u pitanje svoj integritet. Kao rezultat toga, ponovo je bačen u tamnicu u kojoj je proveo još trinaest godina. Ali on je i dalje bio proaktivan. Radio je u unutrašnjem krugu, na *biti* umesto *imati*, i ubrzo je upravljao zatvorom, a kasnije i čitavim Egiptom, odmah ispod faraona.

Znam da je ova ideja mnogima primer dramatične promene paradigme. Mnogo je lakše okriviti druge ljude, druga uslovljavanja ili druge uslove za sopstvenu stagnaciju. Ali mi smo odgovorni - „odgovorni” - za upravljanje svojim životima i možemo snažno da utičemo na svoje okolnosti tako što radimo na *biti*, na onome što jesmo.

Da nekim slučajem imam problemna u braku, šta bih zaista dobio upornim ispovedanjem grehova svoje supruge? Tvrdeći da sam neodgovoran, pravim od sebe bespomoćnu žrtvu - ograničavam sebe na negativnu situaciju. Istovremeno smanjujem sposobnost uticaja na nju - svojim roptanjem, optuživanjem, kritičkim stavom koji potvrđuje njene slabosti. Moj kriticizam je gori od pokušaja da je ispravim. Moja sposobnost pozitivnog uticaja na situaciju gubi se i nestaje.

Da istinski želim da popravim svoju situaciju, radio bih na jednoj od stvari koju mogu da kontrolišem - na sebi. Prestao bih da pokušavam da prevaspitam svoju ženu i poradio bih na sopstvenim

slabostima. Takođe bih se potrudio da budem dobar bračni drug, izvor bezuslovne ljubavi podrške. Pretpostavljam da bi moja žena osetila moć proaktivnog primera i uzvratila bi na isti način. Ipak, učinila to ona ili ne, najpozitivniji način mog uticaja na situaciju bio bi moj rad na sebi, na mom *biti*.

Postoji mnogo načina rada u Krugu uticaja - *biti bolji* slušalac, *biti* pažljiviji bračni drug, *biti*, *biti* vredniji student, *biti* kooperativniji i posvećeniji radnik. Najproaktivnija stvar koju ponekad možemo da učinimo jeste da *budemo* srećni, iskazujući to iskrenim osmehom. Postoje stvari, poput vremenskih prilika, koje nikada ne utiču na naš Krug uticaja. Ali kao proaktivni ljudi, možemo da nosimo sopstvene fizičke ili društvene prilike sa sobom. Možemo da budemo srećni i prihvatimo one stvari koje trenutno ne možemo da kontrolišemo, fokusirajući se na stvari koje možemo da promenimo.

DRUGI KRAJ ŠTAPA

Pre nego što premestimo svoj životni fokus na Krug uticaja, moramo da uzmemo u obzir dve stvari u Krugu brige koje zaslužuju posebnu pažnju - *posledice* i *greške*.

Dok imamo slobodu da biramo svoje postupke, nismo slobodni da biramo posledice tih postupaka. Posledicama upravlja prirodni zakon. One se nalaze u Krugu brige. Možemo da odlučimo da li ćemo da stanemo pred voz koji se kreće punom brzinom, ali zato ne možemo da odlučimo šta će se dogoditi kada nas on udari.

Možemo da odlučimo da li ćemo da budemo neiskreni u poslovnom sporazumu. Dok društvene posledice naših odluka mogu da variraju u zavisnosti od toga da li jesmo ili nismo razotkriveni, prirodne posledice našeg osnovnog karaktera jesu fiksni rezultat.

Našim ponašanjem upravljaju naši principi. Život u harmoniji s njima ima pozitivne posledice; njihovo kršenje daje negativne posledice. Slobodni smo da biramo kako ćemo da reagujemo na svaku situaciju, ali čineći to, mi biramo odgovarajuću posledicu. „Kada podignemo jedan kraj štapa, podižemo i drugi.“

Nesumnjivo je da postoje situacije kada svako od nas u svom životu podigne kraj štapa za koji se ispostavi da je bio pogrešan. Naše odluke su sa sobom donele i posledice bez kojih bi nam život bio mnogo lepši. Kada bi nam se ukazala prilika da ponovo donesemo istu odluku, ona bi verovatno bila drugačija. Te odluke nazivamo greškama i one su druga stvar koja zaslužuje našu posebnu pažnju.

Za one koji neizmerno žale možda je najbolja vežba proaktivnosti upravo spoznaja da se greške iz prošlosti takođe nalaze u Krugu brige.

Ne možemo da ih oživimo, ne možemo da ih ispravimo i ne možemo da kontrolišemo posledice koje su usledile kao rezultat istih.

Kao kvoterbek ragbi tima, jedan od drugova mog sina naučio je da pucketa ručnim zglobovima između dva prekida igre, gledajući na to kao na neku vrstu psihičke izmene igrača svaki put kada bi on ili neko drugi napravio „set bek“ grešku, a sve to da poslednja greška ne bi uticala na način igre u nastavku.

Proaktivni pristup grešci je njeno momentalno priznanje, ispravljanje i učenje iz nje. Ovo neuspeh automatski pretvara u uspeh. „Uspeh“, rekao je osnivač IBM-a, T. Dž. Votson, „jeste krajnji vid neuspeha.“

Međutim, nije svako priznanje greška, niti će njeno ispravljanje i učenje iz nje učiniti da se ne napravi greška drugačijeg oblika. Ovo obično ljude usmerava na put samoobmane, samoopravdanja, uključujući često racionalizaciju (racionalne laži) sebe i drugih. Ova druga greška, ova kamuflaža, pojačava prvu, dajući joj nepropropcionalnu važnost i uzrokujući još dublju povređenost.

Ne povređuje nas toliko ono što nam drugi rade, baš kao ni greške koje sami činimo; najviše nas boli sopstvena reakcija na te stvari. Trčanje za zmijom otrovnicom koja ujeda samo će nam ubrizgati otrov u ceo sistem. Daleko je bolje odmah nešto preduzeti i izbaciti otrov.

Naša reakcija na svaku grešku umanjuje kvalitet sledećeg trenutka. Važno je odmah to priznati i ispraviti grešku kako nam ona ne bi ugrozila sledeći trenutak i dodatno nas učinila slabim.

DAVANJE I DRŽANJE OBEĆANJA

U samom srcu našeg Kruga uticaja nalazi se naša sposobnost da dajemo i držimo obećanja. Obavezivanje sebi i drugima, i naša doslednost tim obavezama, predstavljaju suštinu i čistotu manifestacije naše proaktivnosti.

Ujedno je to suština našeg razvoja. Kroz naše darove *samosvesti* i *savesti* postajemo svesni prostora slabosti, prostora napredovanja, prostora talenta koji može da se razvije, prostora koje treba menjati ili eliminisati iz našeg života. Onda, kada prepoznamo i iskoristimo svoju *maštu* i *nezavisnu volju* u cilju iste te svesti - davanje obećanja, postavljanje ciljeva i iskrenost prema njima - gradićemo snagu karaktera koji omogućava ostvarivanje svih drugih pozitivnih stvari u našem životu.

Upravo tu pronalazimo dva načina da sebi momentalno podredimo svoj život. Možemo da *damo obećanje* - i održimo ga. Ili može-

mo da *postavimo cilj* - i poradimo na njegovom ostvarivanju. Dok dajemo i održavamo obećanja, pa čak i ona **najmanja**, počinjemo da uspostavljamo unutrašnji integritet koji nam daje svest o samokontroli, hrabrosti i snazi da prihvatimo više od odgovornosti za sopstveni život. Držeći obećanja data sebi i drugima, malo po malo, naša čast postaje veća od našeg raspoloženja.

Moć za držanje obećanja datih sebi jeste suština razvoja osnovnih navika uspešnosti. Znanje, veština i želja su pod našom kontrolom. Možemo da radimo na bilo kom poboljšanju ravnoteže ovo troje. S povećavanjem prostora preseka, postajemo sve svesniji principa na osnovu kojih se baziraju navike, jačajući karakter koji nas pomera izbalansiranim putevima ka sve većem uspehu u našem životu.

PROAKTIVNOST: JEDNOMESEČNI TEST

Ne moramo da proživljavamo užasna logorska iskustva Viktora Frankla da bismo prepoznali i razvili sopstvenu proaktivnost. U svakodnevnom životu možemo da razvijemo proaktivni kapacitet koji će nam pomoći da se nosimo sa velikim pritiscima u životu. Kako dajemo i držimo obećanja, kako podnosimo gužvu u saobraćaju, kako reagujemo na iritantnog klijenta ili neposlušno dete, kako sagledavamo svoje probleme i gde fokusiramo svoju energiju, kojim jezikom se služimo, sve su to izvrsne prilike da se usavršimo.

Staviću pred vas test proaktivnih principa u trajanju od mesec dana. Jednostavno pokušajte i videćete šta će se dogoditi. Mesec dana radite samo na svom Krugu uticaja. Davajte mala obećanja i držite ih. Budite svetlo a ne sudija. Budite primer a ne kritičar. Budite deo rešenja a ne deo problema.

Primenite to na svoj brak, porodicu, posao. Ne obazirite se na slabosti drugih. Ne obazirite se ni na svoje slabosti. Kada napravite grešku, priznajte, ispravite je i izvucite pouku iz nje - odmah. Ne upuštajte se u stanja okrivljavanja i optuživanja drugih. Radite na stvarima koje kontrolišete. Radite na sebi. Na *biti*.

Gledajte na slabosti drugih sa osećanjem a ne kritički. Problem nije u onome što rade ili bi trebalo da rade. Problem je u vašoj reakciji na situaciju i u tome šta bi trebalo u datom trenutku da učinite. Ukoliko počnete da razmišljate kako je problem „tamo negde“, zaustavite se. Ta misao je problem.

Ljudi koji vežbaju svoju embrionsku slobodu iz dana u dan, postepeno će uspeti da je prošire. Ljudi koji to ne žele otkriće kako se ona još više smanjuje sve dok se njihov život ne svede na „odrađivanje“.

Takvi ljudi se ponašaju po normama koje utvrđuju njihovi roditelji, kolege i društvo.

Mi smo odgovorni za svoj uspeh, za svoju sreću i, konačno, za većinu sopstvenih okolnosti.

Semjuel Džonson je rekao: „Fontana zadovoljstva mora da izvire u umu, i onaj ko tako malo zna o sreći, odnosno da u traganju za srećom menja sve drugo osim sopstvenog bića, protraćiće svoj život u uzaludnim naporima i samo će umnožiti tugu koju želi da eliminiše.”

Saznanje da smo odgovorni - „odgovor-ni” - jeste temelj uspešnosti kao i svake druge uspešne navike koju ćemo obrađivati.

PREDLOZI ZA VEZBU

1. Ceo dan oslušajte svoj jezik i jezik ljudi oko sebe. Koliko često čujete ili koristite reaktivne fraze poput „Kada bih samo”, ili „Ne mogu”, ili „Moram”?

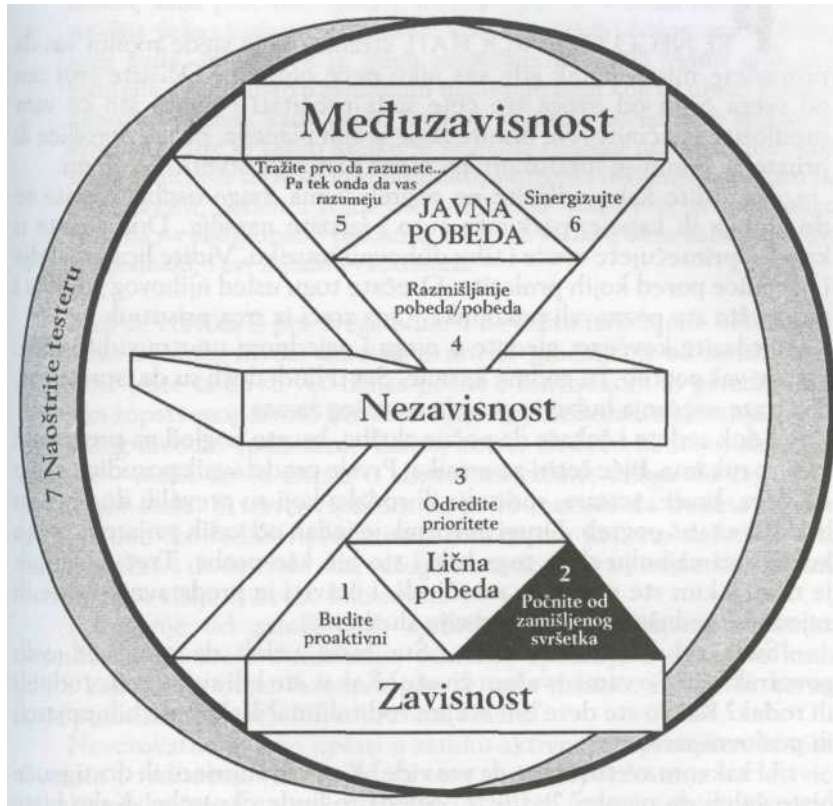
2. Prepoznajte iskustvo koje biste mogli da doživite u skoroj budućnosti gde ćete se, na osnovu prošlog iskustva, verovatno ponašati reaktivno. Sagledajte situaciju u kontekstu svog Kruga uticaja. Kako bi izgledala proaktivna reakcija? Sačekajte nekoliko trenutaka i stvorite iskustvo u svojoj glavi, zamišljajući sebe kako reagujete na proaktivan način. Podsetite sebe na jaz između stimulansa i reakcije. Obećajte sebi da ćete vežbati sopstvenu slobodu izbora.

3. Odaberite problem s posla ili iz ličnog života koji vas frustrira. Utvrdite da li je to problem direktne, indirektne ili van kontrole. Odredite prvi korak koji ćete napraviti u svom Krugu uticaja kako biste ga resili i preduzmite ga.

4. Oprobajte se u jednomesečnom testu proaktivnosti. Budite svesni promene u svom Krugu uticaja.

NAVIKA 2

POČIMITE OD ZAMIŠLJEIMOG SVRŠETKA



PRINCIPI LICNOG VOĐSTVA

*Ono što leži pred nama i iza nas
sitnice su u poređenju s onim što
leži u nama.*

OLIVER VENDEL HOLMS

RE NEGO ŠTO PROČITATE stranice koje slede molim vas da pronađete miran kutak gde vas niko neće ometati. Očistite svoj um od svega osim od ovoga što ćete sada pročitati i onoga što ću vam predložiti da učinite. Ne brinite zbog svojih planova, posla, porodice ili prijatelja. Samo se fokusirajte na mene i istinski otvorite svoj um.

Zamislite kako odlazite na pogreb vama drage osobe. Vozite se do groblja ili kapele, parkirate auto i izlazite napolje. Dok ulazite u kapelu, primećujete cveće i tihu duhovnu muziku. Vidite lica prijatelja i porodice pored kojih prolazite. Osećate tugu usled njihovog gubitka i radost što ste poznavali pokojnika. Ona zrači iz srca prisutnih.

Prilazite kovčegu, gledate u njega i najednom unutra vidite sebe. Ovo je vaš pogreb, tri godine kasnije. Svi ti ljudi došli su da isprate vas, da izraze osećanja ljubavi i prisete se vašeg života.

I dok sedate i čekate da počne služba, bacate pogled na program u svojim rukama. Biće četiri govornika. Prvi je predstavnik porodice, neko od dece, braće, sestara, roditelja ili rođaka koji su prevalili dug put da bi došli na vaš pogreb. Drugi govornik je jedan od vaših prijatelja, neko ko će dati najbolju sliku toga kakvi ste bili kao osoba. Treći govornik je neko s kim ste poslovno sarađivali. I četvrti je predstavnik crkve ili zajednice zadužene za organizaciju službe.

Sada se duboko zamislite. Sta biste voleli da svaki od ovih govornika kaže o vama i vašem životu? Kakav ste bili supružnik, roditelj ili rođak? Kakvo ste dete bili svojim roditeljima? Kakav ste bili prijatelj ili poslovni saradnik?

U kakvom svetlu želite da vas vide? Koji vaš doprinos ili dostignuće biste želeli da pamte? Pažljivo pogledajte ljude oko sebe. Kako biste želeli da utičete na njihove živote?

Pre nego što nastavite da čitate, odvojite nekoliko minuta da zabeležite svoje utiske. Umnogome će povećati vaše lično razumevanje Navike 2.

ŠTA ZNAČI „POČETI OD ZAMIŠLJENOG SVRŠETKA“

Ukoliko ste se ozbiljno posvetili prethodnoj vizualizaciji, za trenutak ste dodirnuli neke svoje duboke, suštinske vrednosti. Uspostavili ste kratak kontakt sa svojim unutrašnjim sistemom vođstva u samom središtu svog Kruga uticaja.

U obzir uzmite reči Džozefa Adisona:

Kada pogledam u grobnice velikana, u meni umire svaki trag zavisti; kada pročitam epitafe velikih lepotica, u meni nestaje svaka suvišna želja; kada se susretnem sa roditeljskim bolom nad odrom svog čeda, moje srce je puno saosećajnosti; kada vidim grobnicu roditelja, razmišljam o zaludnom tugovanju onih koji će ubrzo krenuti njihovim putem: kada vidim kraljeve koji leže pored onih koji su ih svrgnuli, kada se setim koliko je nestalna rivalska mudrost ljudi koji su podelili svet sopstvenom zavodom, s tugom i divljenjem gledam na sitne zavisti, podele i svađe među ljudima. Kada pročitam nekoliko datuma na nadgrobnim pločama, setim se velikog dana kada ćemo svi biti jednaki, i svi zajedno vaskrsnuti.

Iako se Navika 2 pre svega odnosi na nešto izmenjene okolnosti i promenu životnog nivoa, osnovna primena „počinjanja od zamišljenog svršetka“ jeste ta da se već danas počne s tom slikom ili paradigmom svršetka sopstvenog života kao kriterijuma za sledeća istraživanja. Svaki deo vašeg života - ponašanje danas, sutra, sledeće nedelje, sledećeg meseca - može da se istraži u kontekstu celine, onoga do čega vam je istinski stalo. S tim svršetkom na umu možete da budete sigurni u to da ono što radite neće narušiti kriterijum koji ste definisali kao izričito važan i da će svaki dan vašeg života doprineti smislenom načinu ostvarivanja vizije o životu kao celini.

Počinjanje od zamišljenog svršetka znači počinjanje s jasnim razumevanjem svoje destinacije, odnosno spoznajom da znate kuda idete kako biste bolje razumeli gde se sada nalazite i kako bi koraci koje preduzimate uvek bili u pravom smeru.

Neverovatno je lako upasti u zamku aktivnosti i preopterećenosti životom i raditi sve više i više na tom putu napredovanja na lestvici uspeha naslonjenoj na pogrešan zid. Moguće je biti zauzet - veoma zauzet - a ne biti mnogo uspešan.

Ljudi često uočavaju da osvajaju pobjede koje su prazne, uspehe koji su ostvareni na račun stvari za koje iznenada shvataju da su im daleko vrednije. Ljudi iz svih sfera - lekari, akademici, glumci, pohtičari, biznismeni, sportisti, zanatlije - često teže ka tome da ostvare što veći prihod, veće priznanje ili veći stepen profesionalne kompetentnosti, da bi nakon toga otkrili kako ih je njihov nagon za ostvarenjem tog cilja zaslepio i tako sprečio da ostvare stvari koje su im bile važnije, ali su im vremenom iskliznule.

Koliko su naši životi različiti kada zaista znamo šta nam je istinski važno i, imajući to na umu, svakodnevno sebe pripremamo da budemo i činimo ono što nam je zaista najvažnije. Ukoliko je lestvica uspeha naslonjena na pogrešan zid, svaki korak naviše brže nas dovodi do pogrešnog cilja. Možemo da budemo veoma užurbani, možemo da budemo veoma *efikasni*, ali takode ćemo biti istinski *uspešni* samo kada počnemo od zamišljenog svršetka.

Ukoliko pažljivo razmislite o tome šta želite da o vama kažu na pogrebu, otkrićete *sopstvenu* definiciju uspeha. Možda će se razlikovati od one definicije za koju ste bili ubeđeni da je primenjujete. Slava, uspeh, novac ili neka druga naša stremjenja možda nisu ni deo pravog zida.

Kada počnete od zamišljenog svršetka, na život ćete gledati iz drugačijeg ugla. Jedan čovek je upitao svog prijatelja nakon smrti njihovog zajedničkog prijatelja: „Koliko je ostavio?“ Ovaj mu je odgovorio: „Ostavio je sve.“

SVE STVARI KREIRAJU SE DVAPUT

„Počinjanje od zamišljenog svršetka“ bazira se na principu da se *sve stvari kreiraju dvaput*. Postoji psihička tj. prva kreacija i fizička tj. druga kreacija svih stvari.

Uzmite, na primer, zidanje kuće. Isplanirate je do tančina pre nego što uzmete čekić i zakucate prvi ekser. Pokušajte što jasnije da zamislite kakvu kuću želite. Ukoliko želite porodičnu kuću, isplanirate da dnevni boravak bude mesto prirodnog okupljanja. Usput pridodate pokretna vrata i dvorište za decu. Radite na svojim idejama. Razmišljajte sve dok ne dobijete jasnu sliku o tome šta želite da zidate.

Potom to prenesete na papir i iskonstruišete plan kuće. Sve se to obavi pre nego što se pređe na prljave poslove. U protivnom će vas druga, fizička kreacija koštati duplo više upravo zbog naknadnih izmena.

Stolarsko pravilo glasi „dvaput meri, jedanput seci.“ Morate da budete sigurni u to da je plan, prva kreacija, zaista ono što želite, da ste

svedetaljno osmislili. Zatim se bacite na zidanje. Svakog dana odlazite na gradilište i vadite svoj plan kako biste znali šta vam je dalje činiti. Počinjete od zamišljenog svršetka.

Drugi primer je posao. Ukoliko želite da imate uspešno preduzeće, jasno definišete svoje ciljeve. Detaljno osmislite proizvod ili uslugu koju želite da ponudite na tržištu, zatim organizujete sve elemente - finansijske, istraživačke i razvojne, operativne, marketinške, kadrovske i tako dalje - sve u cilju podizanja firme na noge. Obim u kojem ćete početi od zamišljenog svršetka često determiniše da li jeste ili niste u mogućnosti da stvorite uspešno preduzeće. Većina poslovnih gubitnika pravi grešku već kod prve kreacije, s problemima poput nedovoljno uloženog kapitala, nerazumevanja tržišta ili nedostatka poslovnog plana.

Isti slučaj je sa roditeljstvom. Ukoliko želite da podignete odgovorno, učtivo i samodisciplinovano dete, morate to čvrsto imati na umu i svom svakodnevnom ophođenju prema detetu. Ne možete da se ponašate prema njemu na načine koji potcenjuju njegovu samodisciplinu ili samopouzdanje.

Ljudi koriste ove principe na različitim nivoima i u različitim sferama svog života. Pre nego što krenete na put, utvrdite svoju destinaciju i isplanirajte svoju najbolju rutu. Pre nego što posadite vrt, zamislite ga u svojoj glavi, pa čak i nacrtajte na papiru. Govor se uvek napiše pre nego što se održi; pejzaž se uvek prvo vizualizuje u glavi pre nego što se prenese na platno; odeća se uvek prvo zamisli u glavi pre nego što se sašije.

Do kog stepena budemo razumeli princip dve kreacije i prihvatili odgovornosti za obe, dotle ćemo se ponašati unutar svog Kruga uticaja s tendencijom njegovog proširivanja. Do kog stepena ne budemo delovali u skladu s tim principom i upravljali prvom kreacijom, dotle ćemo ga smanjivati.

PO PIANU ILI PRAVILU

Ovo je princip po kojem su sve stvari svorene dvaput, ali s tim da sve prve kreacije nisu proizvod svesnog plana. U ličnom životu, ukoliko ne razbijemo sopstvenu svest i ne postanemo odgovorni za prvu kreaciju, ohrabrujemo druge ljude i okolnosti van Kruga uticaja da oblikuju naš život po pravilu. Reaktivno živimo po smernicama koje nam serviraju porodica, kolege, tuđi programi, pritisci iz okruženja - usvojenim ili uslovljenim smernicama od ranije.

Ove smernice dolaze od ljudi a ne od principa. One iskrsavaju iz naše najdublje ranjivosti, naše zavisnosti od drugih i naše potrebe

da budemo prihvaćeni i voljeni, da nekome pripadamo, da dobijemo osećaj važnosti i vrednosti, osećaj da smo bitni.

Bez obzira na to da li smo svesni toga ili ne, da li je kontrolišemo ili ne, postoji prva kreacija svakog dela našeg života. Činjenica je da smo ili druga kreacija sopstvenog proaktivnog plana ili druga kreacija tuđeg programa, okolnosti ili starih navika.

Jedinstveni ljudski kapaciteti samosvesti, mašte i svesti omogućavaju nam da ispitamo prvu kreaciju i preuzmemo kontrolu nad njom, pišući sopstveni program. Drugim rečima, Navika 1 poručuje: „Vi ste tvorac“, a Navika 2 je prva kreacija.

VOĐSTVO I UPRAVLJANJE - DVE KREACIJE

Navika 2 bazira se na principima ličnog vođstva koji predstavlja vođstvo prve kreacije. Vođstvo nije isto što i upravljanje. Upravljanje je druga kreacija o kojoj će biti reči u obrađivanju Navike 3. Međutim, vođstvo dolazi prvo.

Upravljanje se fokusira na način: Kako, da najbolje ostvarim određene stvari? Vođstvo se fokusira na cilj. Šta želim da ostvarim? Ili po rečima Pitera Drukera i Vorena Benisa: „Upravljanje je pravilno obavljanje stvari; vođstvo je obavljanje pravih stvari.“ Upravljanje je uspeh u penjanju lestvicom uspeha; vođstvo utvrđuje da li je ta lestvica oslonjena na pravi zid.

Brzo ćete uočiti važnu razliku između ovo dvoje ukoliko zamislite grupu poljskih radnika koji se probijaju kroz džunglu uz pomoć mačeta. Oni su radnici koji sekući rastinje pred sobom krče put.

Za njima idu menadžeri koji oštrem mačete, pišu statute i pravilnike procedure, drže se programa razvoja, uvode naprednije tehnologije i organizuju rad i kompenzaciju programa za korisnike mačeta.

Vođa ili lider je jedan od onih koji se penje na najviše drvo, sagledava kompletnu situaciju i viče: „Pogrešna džungla!“

I kako tada zadihani, efikasni radnici i menadžment obično reaguju? „Umukni! Vidiš da napredujemo!“

Kao poslovni pojedinci ili grupe, često smo zauzeti krečenjem sopstvenog rastinja, ne shvatajući da se nalazimo u pogrešnoj džungli. Rapidno menjanje okruženja u kojem živimo raslabljuje uspešno vođstvo više nego ikada - u svakom aspektu životne nezavisnosti i međuzavisnosti.

Veću potrebu imam za vizijom tj. destinacijom i kompasom (niz principa ili smernica), a mnogo manju za putnom mapom. Često ne znamo kakav će biti teren pred nama ili šta će nam biti potrebno

da bismo ga prevalili; umnogome zavisimo od lične procene datog trenutka. Ali unutrašnji kompas će nam uvek pokazivati pravac.

Uspeh - čak i u preživljavanju - ne zavisi isključivo od količine uloženog napora već od toga da li taj napor ulažemo u pravoj džungli. Preobražaj skoro svake grane industrije i profesije zahteva prvo vodstvo pa onda upravljanje.

U poslu, tržište se menja tako rapidno da mnogi proizvodi i usluge koji uspešno zadovoljavaju ukus i potrebe potrošača danas vrlo brzo izlaze iz mode. Proaktivno moćno upravljanje konstantno prati promene u okruženju, naročito navike i motive potrošača, obezbeđujući neophodnu pokretačku snagu za organizovanje proizvodnje u pravom smeru.

Promene poput smanjenja restrikcija avio-kompanijama zahtevaju izdvajanje velikih sredstava za zdravstveno osiguranje. S druge strane, sve veći kvalitet i kvantitet uvezenih automobila umnogome utiče na životno okruženje. Ukoliko industrije ne obrate pažnju na okruženje, uključujući njihove radne timove na čelu sa kreativnim vodstvom koje se drži pravog smera, nikakva upravljačka ekspertiza neće ih sačuvati od propasti.

Uspešno upravljanje bez uspešnog vodstva je, kao što je neko mudar rekao, „poput slaganja ležaljki na Titaniku.“ Nijedan upravljački uspeh ne može da nadoknadi propust u vodstvu. Naravno, vodstvo je teško zato što često preti opasnost zapetljavanja u upravljačkoj paradigmi.

Na završnom sastanku jednogodišnjeg upravljačkog programa u Sijetlu, predsednik naftne kompanije mi je prišao i rekao: „Stivene, kada ste ukazali na razliku između vodstva i upravljanja u drugom mesecu, sagledao sam svoju ulogu predsednika kompanije i shvatio da se nisam dovoljno posvetio vodstvu. Toliko sam se posvetio upravljanju, pritisnut izazovima i svakodnevnim logističkim detaljima, da sam nedavno konačno odlučio da se povučem iz menadžmenta. Za to ću dovesti sposobne ljude jer istinski želim da vodim svoju kompaniju.

„Bilo je teško. Propatio sam tokom povlačenja zato što sam se osvrtao na mnoštvo pritisaka, važnih problema koji su mi bili pred nosom i koji su mi davali osećaj trenutnog uspeha. Nisam osetio nikakvo zadovoljstvo kada sam počeo da se rve sa problemima direkcije, kulture, detaljne analize i usvajanja novih mogućnosti. Ostali su takode iskusili patnju dok su se povlačili sa svojih ustaljenih stilova rada. Nedostajao im je lak pristup koji sam im ranije omogućavao. I dalje su želeli da im budem dostupan, da reagujem i pomognem im u rešavanju njihovih svakodnevnih problema.

„Ali bio sam uporan. Ubedio sam sebe u to da mi je potrebno vodstvo. I uspeo sam u tome. Danas je kompletan posao drugačije

organizovan. Mnogo više se obaziremo na svoje okruženje. Udvostručili smo prihode i učetvostručili zaradu. Sposoban sam za vođstvo."

Siguran sam da roditelji previše često upadaju u zamku upravljačke paradigme, baveći se kontrolom, uspehom i pravilima umesto pravcima, svrsishodnošću i osećaju za porodicu.

Vođstvo ponajviše nedostaje u pojedinačnim životima. Bavimo se savladavanjem uspeha, postavljanjem i dostizanjem ciljeva umesto da prvo utvrdimo sopstvene vrednosti.

REPROGRAMIRANJE: POSTANITE SVOJ LIČNI PRVI TVORAC

Kao što smo ranije spomenuli, proaktivnost se bazira na jedinstvenom ljudskom dostignuću samosvesti. Dva dodatna jedinstvena ljudska dostignuća koja nam omogućavaju da proširimo svoju proaktivnost i pribegnemo ličnom vođstvu nad svojim životom jesu *mašta* i *svest*.

Kroz maštu možemo da vizualizujemo neostvarene svetove potencijala koji leže u nama. Kroz svest možemo da dođemo u kontakt sa univerzalnim zakonima ili principima naših pojedinačnih talenata i puteva doprinošenja, kao i sa ličnim smernicama unutar kojih možemo najefikasnije da ih razvijamo. U kombinaciji sa samosvešću, ova dva dostignuća nam omogućavaju da sami napišemo svoj program.

Budući da već živimo sa obiljem programa koji su nam unapred servirani, proces pisanja sopstvenog programa zapravo je proces „reprogramiranja“, odnosno, promene paradigme - menjanja nekih osnovnih paradigmi koje već posedujemo. Prepoznavši neuspešne programe, nepravilne ili nekompletne paradigme u sebi, moći ćemo proaktivno da počnemo sa reprogramiranjem sebe.

Mislim da je jedan od najinspirativnijih objašnjenja procesa reprogramiranja primer autobiografije Anvara Sadata, pokojnog predsednika Egipta. Sadat je odgojen, isprogramiran i zadojen mržnjom prema Izraelu. Na nacionalnoj televiziji je svojevremeno davao izjave poput: „Nikada se neću rukovati sa Izraelcima dokle god okupiraju jedan milimetar arapske zemlje. Nikada, nikada, nikada!“ Narodne mase širom zemlje su skandirale: „Nikada, nikada, nikada!“ Upravljač je energijom koja je ujedinjavala celu zemlju u toj jedinstvenoj ideji.

Taj program bio je vrlo nezavisan i nacionalistički, budući najdublja patriotska osećanja kod ljudi. Međutim, istovremeno je bio apsurdan i

Sadat je to znao. Program je isključivao rizičnu i krajnje međuzavisnu realnost situacije.

I tako je predsednik odlučio da se reprogramira. Bio je to proces koji je savladao kao mladi zatočenik u ćeliji 54 Centralnog zatvora u Kairu, gde je dospao zbog umešanosti u zaveru protiv kralja Faruka. Naučio je da se izdigne iz sopstvenog uma i proceni da li je program adekvatan i mudar. Naučio je kako da očisti svoj um i procesom duboke meditacije poradi na svom ličnom programu, reprogramirajući se na sebi svojstven način molitve.

U njegovim beleškama piše da je sa žaljenjem napustio zatvoreničku ćeliju zato što je upravo u njoj shvatio da je istinski uspeh samo onaj koji ostvarimo u sebi. Uspeh nije u posedovanju materijalnih stvari već u izvojevanoj pobedi nad samim sobom.

Tokom perioda Naserove vladavine, Sadatu je dodeljen relativno beznačajan položaj. Svi su mislili da će mu to slomiti duh, ali nije. Projektovali su sopstvene strahove. Nisu ga razumeli. A on je samo kupovao vreme.

Kada je došao pravi trenutak, kada je postao predsednik Egipta i suprotstavio se političkoj stvarnosti, reprogramirao je sebe u pravcu izmirenja sa Izraelom. Posetio je Kneset u Jerusalimu i započeo jedan od najznačajnijih mirovnih pokreta u istoriji sveta, hrabru inicijativu koja je krunisana Davidovim sporazumom.

Sadat je uspeo da iskoristi svoju samosvest, svoju maštu i svoju svest da uvežba lično vodstvo, da promeni osnovnu paradigmu i svoje poglede na situaciju. Radio je u okviru svog Kruga uticaja. Iz tog reprogramiranja, te promene paradigme, proistekla je i promena u ponašanju i stavu koja je uticala na milione života u širokom Krugu brige.

Razvijajući sopstvenu svest, mnogi od nas otkrivaju neefikasne programe, duboko ukorenjene navike koje su za nas potpuno beskorisne i koje se ne poklapaju sa stvarima do kojih nam je istinski stalo u životu. Navika 2 kaže da ne moramo da živimo po tim programima. Naša odgovornost je da koristimo svoju maštu i kreativnost kako bismo napisali nove, efikasnije programe koji će se podudariti s našim najdubljim vrednostima i tačnim principima koji našim vrednostima daju značenje.

Pretpostavimo, na primer, da sam previše strog prema svojoj deci, i kad god počnu da rade nešto što smatram neprikladnim, momentalno osetim nervozu u stomaku. Osećam kako se podižu odbrambeni zidovi; pripremam se za bitku. Ne fokusiram se na dugoročni razvoj i razumevanje, već na kratkoročno ponašanje. Pokušavam da dobijem bitku, ali ne i rat.

Vadim svoje najjače oružje - svoju nadmoć u visini i autoritetu položaja - i vičem, pretim i zastrašujem. I pobeđujem. Trijumfalno stojim na ruševini našeg odnosa dok se moja deca spolja pokoravaju a iznutra bune, gušeći osećanja koja će pre ili kasnije iskuljati na neuporedivo ružnije načine.

Recimo da sada sedim na pogrebu o kojem je ranije bilo reči, i jedno od moje dece treba da održi govor. Voleo bih da njegov život bude plod učenja i discipline koje sam mu tokom dugogodišnjeg detinjstva podario s ljubavlju, a ne život ruiniran ožiljcima od brzo zalečenih čarki. Voleo bih da njegovo srce i um budu ispunjeni sećanjima na lepe zajedničke trenutke. Voleo bih da me se seća kao voljenog oca koji je s njim tokom odrastanja delio i radost i bol. Voleo bih da se seća trenutaka kada mi se obraćao s problemima i dilemama. Voleo bih da sam ga slušao, voleo, pomagao mu. Voleo bih da zna da nisam bio savršen, ali da sam davao sve od sebe. I da sam ga, možda više nego ikoga na svetu, voleo.

Razlog za sve to leži u činjenici da duboko u sebi veoma cenim svoju decu. Volim ih i želim da im pomognem. Poštujem svoju ulogu njihovog oca.

Ali ne uviđam uvek te vrednosti, često hvatajući sebe kako prolazim kroz „sito i rešeto." Ono najvažnije nalazi se ispod slojeva pritiskajućih problema, briga i spoljašnjeg ponašanja. Postajem reaktivan. I način na koji se svakodnevno odnosim prema svojoj deci obično nema mnogo sličnosti sa načinom koji osećam duboko u sebi.

Budući da sam samosvestan, da imam maštu i svest, mogu da ispitam svoje najdublje vrednosti. Mogu da shvatim da program po kojem živim nije u skladu s tim vrednostima već je rezultat prve kreacije zasnovane na okolnostima i mišljenjima drugih ljudi. Ali ja mogu da se promenim. Mogu da ovaplotim svoju maštu umesto svoje sećanje. Mogu da se vežem za svoj neograničeni potencijal umesto za svoju ograničenu prošlost. Mogu da postanem sopstveni prvi tvorac.

Da bih počeo od zamišljenog svršetka, moram da pristupim svojoj ulozi roditelja, kao i svim ostalim ulogama u svom životu, sa jasnim vrednostima i pravcima. Znači moram da budem odgovoran za sopstvenu prvu kreaciju, da reprogramiram sebe tako da paradigme iz kojih moj stav i ponašanje proističu budu u skladu s mojim najdubljim vrednostima i u skladu sa mojim ispravnim principima.

To takođe znači da svakodnevno počinjem sa učvršćivanjem tih vrednosti u svom umu. Tek sa promenama i izazovima koje mi predstoje mogu da donosim odluke na osnovu tih vrednosti. Mogu da se ponašam s integritetom i ne moram da reagujem na emocije, okolnosti. Mogu da budem istinski proaktivan, pokrenut vrednostima, zato što su moje lične vrednosti iskristalisane.

IZJAVA LIČNE MISIJE

Po mom ubedenju, najefikasniji način da počnete od zamišljenog svršetka jeste da napišete *izjavu lične misije* odnosno filozofije života. Ona se fokusira na to šta želite da budete (karakter) i šta želite da učinite (doprinosi i dostignuća) kao i na vrednosti tj. principe na kojima se bazira vaše bitisanje i delovanje.

S obzirom na to da je svaka osoba jedinstvena, izjava lične misije će se odraziti na tu jedinstvenost u smislu sadržaja i forme. Moj prijatelj Rolf Ker izrazio je svoje lično verovanje na ovaj način:

Uspeh postižite prvo kod kuće.
Tražite i zaslužite božansku pomoć.
Nikada ne kompromitujte iskrenost.
Sećajte se ljudi koji učestvuju u vašem životu.
Prihvatajte savete drugih.
Branite one koji su odsutni.
Budite iskreni ali odlučni.
Svake godine razvijajte novu vrlinu.
Danas planirajte sutrašnje obaveze.
Budite energični i dok čekate.
Negujte pozitivan stav.
Ne gubite smisao za humor.
Budite dosledni i u životu i u poslu.
Ne plašite se grešaka - plašite se samo nedostatka kreativnosti, konstruktivnosti i pravog reagovanja na iste te greške.
Olakšavajte uspeh podređenima.
Slušajte dvaput više nego što govorite.
Koncentrišite sve mogućnosti i napore na trenutni zadatak, bez suvišne brige o sledećem poslu ili unapređenju.

Žena koja traga za harmonijom u porodici i vrednostima u poslu, svoj osećaj za ličnu misiju izrazila je drugačije:

Tražiću ravnotežu između karijere i porodice najbolje što umem budući da su mi obe važne.

Moj dom će biti mesto gde ćemo moja porodica i ja, prijatelji i gosti pronaći radost, utehu, mir i sreću. Ipak, pokušavaću da u svojoj kući stvorim čisto i uređeno okruženje, udobno i prijatno. Vežbaću mudrost u onome što odlučimo da jedemo, čitamo, gledamo i radimo u njoj. Naročito želim da naučim svoju decu da vole, da uče i da se smeju - i da rade i razvijaju svoje jedinstvene talente.

Cenim prava, slobode i odgovornosti našeg demokratskog društva. Trudiću se da budem brižna i informisana građanka, uključena u političke procese kako bi se moj glas čuo i ubrojio.

Biću samoinicijativna osoba koja se samostalno trudi da ostvari svoje životne ciljeve. Delovaću na situacije i mogućnosti umesto da one deluju na mene.

Uvek ću se truditi da ne postanem rob zavisnih i destruktivnih navika. Razvijaću navike koje me oslobadaju od starih stereotipa i ograničenja, i proširiću svoje sposobnosti i izbore.

Moj novac će biti moje sredstvo a ne moj gospodar. S vremenom ću izdejstvovati finansijsku nezavisnost. Moje želje će biti predmet mojih stremljenja i mojih sredstava. Osim dugoročnih otplaćivanja kuće i kola, trudiću se da se oslobodim potrošačkih dugovanja. Trošiću manje nego što zaradujem i redovno ću štedeti i ulagati deo svojih prihoda.

Staviše, koristiću sav novac i talente koje posedujem da ulepšam život drugima kroz pružanje pomoći i organizovanje dobrotvornih akcija.

Izjava lične misije može se nazvati i ličnim ustavom koji je, poput američkog ustava, suštinski nepromenljiv. Tokom nešto više od dvesta godina, doneseno je samo dvadeset šest amandmana od kojih je deset u sklopu Ugovora o pravima.

Američki ustav je standard na osnovu kojeg se procenjuje svaki zakon u zemlji. To je dokument koji predsednik pristaje da brani i podržava kada se zaklinje na vernost, kriterijum po kojem se stanovnici zemlje izražavaju kao njeni građani, temelj i centar koji naciji omogućava da prebrodi najveće traume kao što su građanski ratovi i teroristički napadi. Američki ustav je pisani dokument po kojem se sve drugo procenjuje i usmerava.

Ustav danas preživljava i odslužuje svoju vitalnu funkciju zato što se bazira na ispravnim principima, na samodokazanim istinama sadržanim u deklaraciji o nezavisnosti. Ovi principi Ustavu daju bezvremenu snagu, čak i usred socijalnih previranja i promena. „Naša najveća sigurnost“, rekao je Tomas Džeferson, „leži u posedovanju pisanog ustava.“

Izjava lične misije bazirana na ispravnim principima postaje ista vrsta standarda za osobu koja je piše. Postaje njen lični ustav, baza za donošenje većih, životnih odluka, baza za donošenje svakodnevnih odluka u okolnostima i emotivnim stanjima koja utiču na naše živote. Ona nas podstiče istom bezvremenom snagom usred promena.

Ljudi ne mogu da žive s promenom ukoliko u sebi ne poseduju jezgro nepromenljivosti. Ključ sposobnosti za promenu nalazi se

u nepromenljivom osećaju ko smo, kakve su nam namere i koliko vredimo.

Sa izjavom misije možemo da prebrodimo te promene. Ne trebaju nam proroštva niti predrasude. Ne moramo da shvatamo sve ostalo u životu, da se priklanjamo stereotipima i kategorizujemo sve i svakoga u cilju prilagođavanja stvarnosti.

Naše lično okruženje se ujedno menja većito ubrzavajućim tempom. Tako brze promene iscrpljuju veliki broj ljudi koji osećaju da ne mogu da ih podnesu, koji se teško nose sa životom. Oni postaju reaktivni i pre ili kasnije odustaju, nadajući se da će im se događati relativno dobre stvari.

Ali ne mora da bude tako. Osim principa proaktivnosti, Viktor Frankl je u nacističkom logoru naučio i važnost cilja, suštinu života. Osnova filozofije „logoterapije“, koju je kasnije razvio i predavao, jeste u tome da mnoštvo takozvanih mentalnih i emotivnih bolesti zapravo predstavlja simptome suštinskog osećaja beznačajnosti ili praznine. Logoterapija eliminiše tu prazninu tako što čoveku pomaže da otkrije jedinstvenu suštinu ili misiju svog života.

Kada jednom pronađete osećaj misije, otkrićete suštinu sopstvene proaktivnosti. Imaćete viziju i vrednosti koje usmeravaju vaš život. Imaćete osnovni pravac na koji postavljate svoje dugoročne i kratkoročne ciljeve. Imaćete moć da napišete ustav baziran na ispravnim principima, po kojem ćete moći uspešno da izmerite svaku odluku koja se tiče najefikasnije iskorišćenosti vašeg vremena, talenata i energije.

U CENTRL

Da bismo napisali izjavu lične misije, moramo početi od samog centra našeg Kruga uticaja, od toga da centar obuhvata naše najosnovnije paradigme, oči kojima posmatramo svet.

Upravo tu se suočavamo sa svojim vizijama i vrednostima. Upravo tu koristimo moć svoje samosvesti kako bismo istražili sopstvene mape, i ukoliko vrednujemo ispravne principe, onda smo sigurni u to da se naše paradigme baziraju na stvarnosti. Upravo tu koristimo moć svoje svesti kako bismo što lakše, brže i preciznije uočili svoje jedinstvene talente i prostore doprinosa. Upravo tu koristimo snagu mašte kako bismo zamislili svršetak kakav priželjkujemo, dajući pravac i svrhu svojim počecima i potvrđujući suštinu napisanog ličnog ustava.

Osim toga, upravo tu fokusiramo svoje napore kako bismo postigli najbolje rezultate. Dok delujemo u samom centru Kruga uticaja, mi ga

širimo. Ovako se najbolje iskorišćava KP što značajno utiče na uspeh u svakom aspektu našeg života.

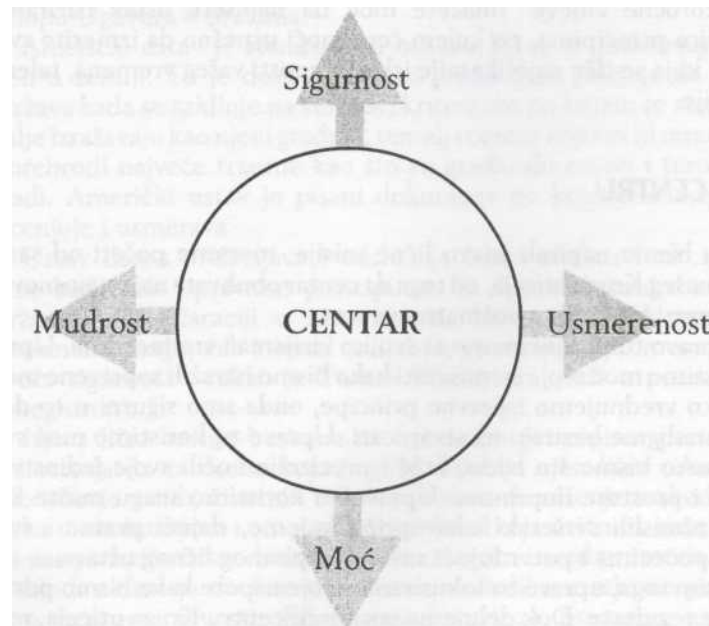
Ono što je centar našeg života biće i izvor naše sigurnosti, usmerenosti, mudrosti i moći.

Sigurnost predstavlja naš osećaj vrednosti, naš identitet, našu emotivnu luku, naše samopouzdanje, našu osnovnu ličnu snagu ili nedostatak iste.

Usmerenost je izvor našeg životnog pravca. Zajedno sa mapom tj. unutrašnjim okvirom preporuka kojima tumačimo šta se oko nas događa nalaze se i standardi, odnosno principi, odnosno implicitni kriterijumi koji od jednog do drugog trenutka upravljaju donošenjem naših odluka i našim delovanjem.

Mudrost je naša perspektiva u životu, naš osećaj ravnoteže, naše razumevanje primene različitih delova i principa, kao i njihovog međusobnog odnosa. Mudrost obuhvata rasuđivanje, pronicljivost, razumevanje. To je struktura biološkog, psihičkog i psihološkog fenomena, tzv. jedinstvo ili integrisana celovitost.

Moć je sposobnost ili kapacitet delovanja, snaga i potencijal ostvarivanja nekog cilja. To je vitalna energija za donošenje odluka. Ona takode obuhvata kapacitet prevazilaženja duboko ukorenjenih navika i kultivisanje onih viših i uspešnijih.



Ova četiri faktora - sigurnost, usmerenost, mudrost i moć - jesu međuzavisni. Sigurnost i usmerenost donose istinsku mudrost koja postaje iskra ili katalizator za stvaranje direktne moći. Kada su ova četiri faktora zajednički prisutna, usklađena i uzajamno podstaknuta, stvaraju veliku silu plemenite ličnosti, uravnoteženog karaktera, savršeno integrisanu osobu.

Ovi životni faktori ujedno podupiru svaku drugu dimenziju u životu. Nijedan od njih ne funkcioniše na principu sve-ili-ništa. Stepem do kojeg razvijate svaki od njih beleži se negde u kontinuumu sličnom kontinuumu zrelosti o kojem je ranije bilo reči. Realno, ova četiri faktora su slaba. Svi mi, u suštini, zavisimo od okolnosti, drugih ljudi i stvari koje ne možemo direktno da kontrolišemo. Ali mi držimo stvari pod kontrolom. Posedujemo nezavisnu snagu i osnov za jake, međuzavisne odnose s ljudima.

Naša *sigurnost* leži negde u kontinuumu između ekstremne nesigurnosti, uključujući sve promenljive sile koje se obrušavaju na nas, s jedne strane i dubokog osećaja bliske vrednosti i lične sigurnosti s druge. Naša *usmerenost* se u kontinuumu kreće od naše zavisnosti od društvenog odraza i drugih nestabilnih, fluktuirajućih izvora do snažnog unutrašnjeg pravca. Naša *mudrost* se nalazi negde između potpuno neprecizne mape gde je sve iskrivljeno i naizgled se ništa ne uklapa, i kompletne i precizne mape života u kojoj su svi delovi i principi pravilno usklađeni jedan prema drugom. Naša *moć* leži negde između životnih okolnosti i naše nesposobnosti ili povodljivosti od strane nečije tude ruke koja nas navodi na proaktivnost, na delovanje prema sopstvenim vrednostima umesto da to čine drugi.

Lokacije ovih faktora u kontinuumu, krajnji stepen njihove integracije, harmonije i ravnoteže, kao i njihovog pozitivnog uticaja na svaki aspekt našeg života predstavljaju funkciju našeg centra, osnovne paradigme na bića.

ALTERNATIVNI CENTRI

Svako od nas ima centar iako ga obično ne prepoznamo kao takvog. Niti prepoznamo Sveukupni uticaj tog centra na svaki aspekt našeg života.

Hajde da ukratko opišemo nekoliko centara tj. suštinskih paradigmi kako bismo bolje razumeli njihov uticaj na ove četiri fundamentalne dimenzije i, konačno, sumirali život koji iz njih proističe.

SUPRUŽNIK KAO CENTAR. Brak može da bude najličniji, najispunjeniji i najistrajniji proizvod razvoja ljudskih odnosa. Stoga je često prirodno i opravdano biti okrenut prema svom supružniku.

Međutim, iskustvo i observacija govore drugačije. Tokom godina biosamsvedok mnogih problematičnih brakova. Detaljnim ispitivanjem uočio sam određenu nit koja se provlači kroz skoro svaki bračni odnos u kojem jedan supružnik predstavlja centar života onog drugog. Ta nit je jaka emotivna zavisnost.

Ukoliko naš osećaj emotivne vrednosti proizilazi isključivo iz našeg braka, onda postajemo izuzetno zavisni od tog odnosa. Postajemo slabi prema raspoloženjima, osećanjima, ponašanju i načinima na koje nas supružnik tretira, odnosno na svaki spoljni događaj koji može da naruši taj odnos - novorođenče, rođaci, ekonomske krize, društveni uspesi i slično.

Kada se u braku nagomilaju obaveze i stresovi, obično se vraćamo programima koji su nam bili usađeni dok smo odrastali. Isto se događa i sa supružnikom. Ti programi se uglavnom razlikuju. Različiti načini rešavanja finansijskih problema, disciplinovanja deteta ili odnosa sa rođacima izbijaju na površinu. Kada se te duboko usađene navike iskombinuju s emotivnom zavisnošću u braku, odnos usredsređen na supružnika otkriva sve svoje slabosti.

Ukoliko smo zavisni od osobe s kojom smo u konfliktu, tada se u našem odnosu prepliću i potreba i konflikt. Preterane reakcije ljubavi i mržnje, tendencije borbe i odbrane, zatvaranje u sebe, agresivnost, ogorčenost, ozlojeđenost i hladno nadmetanje s partnerom samo su neke od uobičajenih posledica zahlađenja odnosa među supružnicima. Sve više se vraćamo ranijim navikama u želji da opravdamo i odbranimo sopstveno ponašanje, konstantno optužujući i napadajući supružnika.

Neminovno je da pre ili kasnije postanemo previše ranjivi, osećajući potrebu da sebe zaštitimo od daljih ranjavanja. I tako pribegavamo sarkazmu, zajedljivom humoru, kriticizmu - svemu što će sprečiti pokazivanje unutrašnje povrednosti. Svaki partner čeka da onaj drugi pokaže inicijativu, pruži ruku pomirenja i dokaže svoju ljubav, ali biva razočaran, dobijajući tako potvrdu ispravnosti izrečene optužbe.

U takvim brakovima gde spolja sve izgleda kao da ide po loju, prisutan je samo faktor sigurnosti. Usmerenost se bazira na emocijama trenutka. Mudrost i moć su izgubljene u međuzavisnim negativnim odnosima.

PORODICA KAO CENTAR. Porodica je još jedan od čestih primera usredsredenosti koji isprva može da deluje prirodno i prikladno. Kao oblast fokusa i bezrezervnog ulaganja, porodica pruža velike mogućnosti za produbljivanje odnosa, za ljubav i deljenje dobra i zla, što za većinu ljudi predstavlja smisao život. Međutim, kao centar, ona ironično uništava svoje osnovne elemente neophodne za uspeh porodičnog života.

Ljudi koji su okrenuti porodici svoj osećaj sigurnosti ili lične vrednosti crpe iz porodične tradicije i kulture, odnosno porodične reputacije. Tako postaju slabi na svaku promenu te tradicije ili kulture, odnosno na svaki uticaj koji bi mogao da naruši tu reputaciju.

Roditelji čiji je centar porodica nemaju emotivnu slobodu, nemaju moć da podižu svoju decu imajući na umu iskrenu želju njihovog krajnjeg blagostanja. Ukoliko ne ostvare sopstvenu sigurnost u porodici, njihova potreba da budu popularni među svojom decom može da nadjača značaj dugoročnog ulaganja u vaspitavanje i razvoj te iste dece. Drugim rečima mogu da se fokusiraju na ispravno ponašanje trenutka. Svako ponašanje koje ne smatraju prikladnim preči narušavanju njihove sigurnosti. Postaju uznemireni, vođeni emocijama trenutka, reagujući spontano na trenutne brige umesto da se usredsrede na dugoročni rast i razvoj svoje dece. Pribegavaju grdnji, ukoravanju i uslovnoj ljubavi prema svojoj deci čime od njih prave emotivno zavisne buntovnike.

NOVAC KAO CENTAR. Još jedan logičan i izuzetno čest centar u ljudskim životima jeste zarađivanje novca. Ekonomska sigurnost je osnova svačije mogućnosti da se maksimalno ostvari u drugim sferama života. U hijerarhiji ili kontinuumu potreba, fizičko preživljavanje i finansijska sigurnost su na prvom mestu. Ostale potrebe se ni ne aktiviraju dok se ne zadovolji ta osnovna potreba, bar minimalno.

Većina nas se suočava sa finansijskim problemima. Mnoge sile u širem kulturnom aspektu mogu da utiču na našu ekonomsku situaciju, izazivajući ili preteći da izazovu brige koje ne izbijaju često na površinu svesti.

Ponekad postoje plemeniti razlozi za zarađivanje novca kao što je želja za brigom o nečijoj porodici. Takve stvari su važne. Međutim, zarađivanje novca kao suština života za posledicu će imati gubitak ili obezvređivanje istog.

Razmislite opet o četiri životna faktora - sigurnosti, usmerenosti, mudrosti i moći. Zamislite da ja svoju sigurnost uglavnom baziram na svom zaposlenju, tj. na svojim prihodima. Budući da mnogi faktori utiču na ove ekonomske temelje, postajem napet i nervozan, zauzimam zaštitnički, defanzivni stav u vezi sa svim što bi te temelje moglo da ugrozi. Kada moj osećaj lične vrednosti zavisi od novčanih prihoda, postajem slab prema svemu što bi moglo da ih umanji ili ošteti. Međutim, rad i novac sami po sebi ne pružaju ni mudrost ni usmerenost, već samo ograničen stepen moći i sigurnosti. Sve što je potrebno da bi se pokazala ograničenost novca kao centra jeste kriza u mom ili u životu mojih voljenih.

Ljudi okrenuti novcu često zanemaruju porodicu i neke druge prioritete, pretpostavljajući da će svi razumeti da ekonomski zahte-

vi dolaze na prvo mesto. Znam jednog oca koji se spremao da povede svoju decu u obećani cirkus kada je dobio telefonski poziv sa poslovnim ponudom. Dvoumio se. Kada mu je žena sugerisala da bi možda trebalo da ode na posao, odgovorio je: „Posao će ponovo doći, ali deca neće.“ Do kraja života, njegova deca su se sećala tog malog prioriternog čina, ne samo u smislu životne lekcije već i kao izraza iskrene očinske ljubavi.

RAD KAO CENTAR. Ljudi okrenuti poslu mogu da postanu „radoholičari“, žrtvujući pri tom svoje zdravlje, odnose s ljudima i ostale važne stvari u svom životu. Njihov osnovni identitet je njihov posao - „ja sam lekar“, „ja sam pisac“, „ja sam glumac“.

Budući da je njihov identitet i osećaj samovrednovanja poistovećen s njihovim radom, njihova sigurnost ugrožena je svime što bi moglo da ih spreči od nastavka bavljenja istim. Njihova usmerenost je u funkciji zahteva posla. Njihova mudrost i moć proističu iz ograničenih sfera njihovog rada, čineći ih neuspešnim u svim drugim sferama života.

IMETAK KAO CENTAR. Mnogim ljudima je imovina pokretačka snaga - ne samo opipljivih dobara poput skupocene odeće, kuća, stanova, automobila, jahti i nakita već i neopipljivih kao što su slava ili društveni status. S vremenom i iskustvom postajemo svesni koliko je takav centar pogrešan, prosto zato što je izložen mnoštvu uticaja i može brzo da nestane.

Ukoliko moj osećaj sigurnosti leži u mojoj reputaciji ili u stvarima koje posedujem, moj život će biti u konstantnom stanju opasnosti i strepnje da te stvari neko ne ugrozi, ukrade ili obezbedi. Kada se nađem u prisustvu nekog ko ima veća primanja, viši status ili je slaviji od mene, osećam se inferiornom. Kada se nađem u društvu nekog ko ima manja primanja, niži status ili je manje slavan od mene, osećam se superiornom. Moj osećaj samovrednovanja konstantno je kolebljiv. Nemam nikakav osećaj smirenosti, uporišta ili individualnosti. Konstantno pokušavam da zaštitim i obezbedim svoja sredstva, imetak, položaj ili reputaciju. Svi smo čuli priče o ljudima koji pribegavaju samoubistvu nakon saznanja da je vrednost njihovog bogatstva značajno pala na berzi ili im je slava izbledela.

ZADOVOLJSTVO KAO CENTAR. Zadovoljstvo i sreća su još jedan uobičajen centar, srodan posedovanju. Živimo u svetu koji omogućava i ohrabruje trenutni užitek. Televizija i filmovi najviše utiču na sve veća očekivanja narodnih masa. Oni grafički portretišu ono što drugi ljudi uživaju ili mogu da ostvare živeći lak i „zabavan“ život.

Ali dok se sjaj životnog stila okrenutog zadovoljstvu odigrava na malim ekranima i bioskopskim platnima, prirodan rezultat takvog životnog stila - uticaj na unutrašnje biće gledaoca, na produktivnost i međuljudske odnose - samo je delimično primetan.

Nevina zadovoljstva u umerenosti mogu da opuste i telo i um, podstičući porodične i međuljudske odnose. Međutim, zadovoljstvo, samo po sebi, ne nudi dublje i dugotrajnije zadovoljstvo ili osećaj ispunjenosti. Osoba čiji centar je zadovoljstvo prebrzo se zasiti svakog sledećeg nivoa „zabave“, uporno tražeći još. Stoga novo, sledeće zadovoljstvo mora da bude veće, bolje i uzbudljivije. Osoba u ovom stanju postaje skoro u potpunosti narcisoidna, prilagođavajući kompletan svoj život traganju za zadovoljstvima bez obzira na njihovu cenu.

Prečesti godišnji odmori koji traju predugo, previše filmova, televizije i igrice - previše nekvalitetnog slobodnog vremena u kojem osoba uporno ide stazom manjeg otpora, uzaludno trošeći svoj život. Kao posledica toga, njene sposobnosti ostaju uspavane, talenti nerazvijeni, um i duh postaju letargični, a srce neispunjeno. Gde su tu sigurnost, usmerenost, mudrost i moć? Na dnu kontinuuma, u zadovoljstvu trenutka.

Malkolm Mageridž u svom „Svedočanstvu dvadesetog veka“ piše:

Kada se osvrnem i sagledam svoj život, što ponekad činim, ono što me u vezi s njim najviše pogada jeste činjenica da ono što se nekada činilo najznačajnijim i najzanosnijim sada deluje krajnje beznačajno i apsurdno. Na primer, uspeh u svim svojim različitim oblicima; slava i hvalospevi; prividna zadovoljstva poput zgrtanja novca ili zavođenja žena, putovanja, krstarenje po svetu uzduž i popreko poput Satane, objašnjavanje i doživljavanje svega što *Veniti Fer* ima da ponudi.

U retrospektivi, svi ti primeri samozadovoljstva deluju kao čista fantazija i svode se na ono što je Paskal nazvao: „porazom zemlje.“

PRIJATELJ / NEPRIJATELJ KAO CENTAR. Mladi ljudi su naročito, mada ne uvek, skloni tome da se okreću prijatelju kao centru svog života. Prihvaćenost i pripadanje odgovarajućoj grupaciji mogu da postanu skoro vrhunski važni. Poremećeno ili kolebljivo društveno ogledalo postaje izvor četiri životna faktora, stvarajući visok stepen zavisnosti od promenljivih raspoloženja, osećanja, stavova i ponašanja drugih.

Okrenutost prijatelju takode može da se fokusira isključivo na jednu osobu, poprimajući dimenziju sličnu braku. Emotivna zavisnost

od jedne osobe, eskalacija spirale potreba/konflikt, kao i posledice negativnih interakcija mogu da prerastu u usredsređenost na prijatelja kao centralnu figuru u svom životu.

A šta je sa *neprijateljem* kao centrom nečijeg života? Većina ljudi nikada ne razmišlja o tome ili bar to ne čini svesno. U svakom slučaju, neprijatelj kao centar je vrlo česta pojava, naročito kada je prisutna učestala interakcija između ljudi koji su u stvarnom konfliktu. Kada neko oseća da ga emotivno ili društveno karakteristična osoba nepravedno tretira on vrlo lako postaje preokupiran tom nepravdom i od te osobe stvara centar svog života. Umesto da zauzmu proaktivan stav u životu, osobe usredsređene na svoje neprijatelje reaguju protivzavisno na ponašanje i stav svog navodnog neprijatelja.

Svojevremeno je jedan moj prijatelj predavao na univerzitetu i s vremenom postao vrlo nespokojan zbog ponašanja jednog od administrativnih radnika s kojim je imao negativan odnos. Dopusio je sebi da konstantno razmišlja o tom čoveku sve dok to na kraju nije preraslo u opsesiju. Ta teskoba je sve negativnije uticala na kvalitet njegovog odnosa sa porodicom, crkvenom zajednicom i kolegama na poslu. Konačno je došao do zaključka da mora da napusti univerzitet i zadovolji se zvanjem profesora u srednjoj školi.

„Da li bi ostao na univerzitetu da njega nema?“ upitao sam ga.

„Itekako“, uzvratilo je. „Ali dok god je on tu, moj ostanak pretilo da uništi sve ostalo u mom životu. Moram da idem.“

„Zašto si od tog administrativnog radnika napravio centar svog života?“ upitao sam ga.

Moje pitanje ga je šokiralo. Poricao je, ali predočio sam mu da je dozvolio jednoj osobi i njegovim slabostima da izmeni kompletnu mapu njegovog života, da potceni njegovu veru i kvalitet odnosa sa najdražima.

Na kraju je priznao da je ta osoba imala ogroman uticaj na njega, ali je porekao da je to bila njegova lična odluka. Odgovornost za nesrećnu situaciju pripisao je administrativnom radniku, tvrdeći da on lično nije odgovoran.

Malo po malo, kroz razgovor smo zaključili da je on ipak odgovoran, i pošto nije na pravi način upotrebio svoju odgovornost, samim tim je bio neodgovoran.

Mnogi razvedeni ljudi doživljavaju sličan obrazac. Dugo nakon razvoda ostaju puni gneva, ogorčenosti i samoopravdanosti prema svom

bivšem supružniku. U negativnom smislu, oni su psihički još uvek u braku, i potrebne su im slabosti bivših partnera ne bi li opravdali svoje optužbe.

Mnoga „starija“ deca prolaze kroz život tajno ili otvoreno mrzeći svoje roditelje. Okrivljuju ih za zlostavljanje, zanemarivanje ili favorizovanje, i kada odrastu, centar njihovog života postaje upravo ta mržnja, delujući po reaktivnom, opravdavajućem programu koji ga prati.

Osoba čiji centar života je prijatelj ili neprijatelj nema unutrašnju sigurnost. Osećanja samovrednovanja su nestalna i zavise od emotivnog stanja ili ponašanja drugih ljudi. Usmerenost zavisi od njegove strepnje kako će drugi reagovati, dok je mudrost ograničena na društvene okvire ili na paranoju u pogledu neprijatelja. Ta osoba nema nikakvu moć. Ostali ljudi povlače konce.

CRKVA KAO CENTAR. Verujem da skoro svako ko je ozbiljno uključen u neku crkvenu zajednicu prepoznaje da odlazak u crkvu nije sinonim za ličnu duhovnost. Postoje neki ljudi koji se toliko angažuju u crkvi i njenim aktivnostima da s vremenom postanu neosetljivi na trenutne potrebe ljudi iz svog okruženja, gazeći tako sve principe vere koju toliko zagovaraju. S druge strane, postoje oni koji ne posećuju službe tako često ili skoro nikako, ali čiji stavovi i ponašanje odražavaju mnogo dublje ispovedanje principa osnovne judeo-hrišćanske etike.

Pošto sam čitavog života učestvovao u organizovanim crkvenim zajednicama, otkrio sam da posećivanje crkve ne mora uvek da znači življenje po principima koje propovedaju te zajednice. Možete da budete aktivni u crkvi, ali neaktivni u ispovedanju njenog jevanđelja.

U životu usredsređenom na crkvu, prizori ili pojave mogu da se podrazumevaju kao dominantne, vodeći u licemerje koje podriva sigurnost i unutrašnju vrednost dotične osobe. Usmerenost proističe iz društvene svesti. Osobe čiji je centar života crkva sklone su etiketiranju drugih u žargonu „kršten“, „nekršten“, „redovan“, „neredovan“, „liberalan“, „konzervativan“.

S obzirom na to da je crkva formalna organizacija sastavljena iz kanona, programa, praksi i ljudi, sama po sebi ne može nikome dati dublju, permanentu sigurnost ili osećaj unutrašnje vrednosti. To može da učini samo življenje po principima koje uči crkva, ali ne i sama organizacija.

Crkva ne može da pruži konstantan osećaj vodstva. Osobe okrenute samo crkvi često žive u samoći, ponašajući se, razmišljajući i osećajući se drugačije nedeljom i praznikom, a sasvim drugačije ostalim, tzv. običnim danima. Takav nedostatak celovitosti, tj. jedinstva

ili integriteta jeste dalja pretnja sigurnosti, stvarajući potrebu za sve većim poistovećivanjem i samoosuđivanjem.

Gledanje na crkvu kao na svršetak umesto na sredstvo koje vodi ka svršetku potcenjuje mudrost i osećaj uravnoteženosti osoba koje se povode samo za crkvom. Iako crkva tvrdi da uči ljude o izvoru moći, ona ne tvrdi da poseduje tu moć. Samim tim ona predstavlja samo sprovodnik kroz koji se božanska moć može kanalisati u ljudsku prirodu.

JA KAO CENTAR. Možda najčešći centar današnjih ljudi jeste okrenutost sebi. Najočigledniji oblik je *sebičnost* koja narušava unutrašnje vrednosti većine ljudi. Ali ukoliko pobliže sagledamo većinu popularnih pristupa razvoju i samoispunjenosti, često vidimo da se u jezgru svega nalazi okrenutost sebi.

Kod usredsređenosti na sebe ima malo sigurnosti, usmerenosti, mudrosti i moći. Poput Mrtvog mora u Izraelu, takvi ljudi prihvataju ali nikada ne daju. To postaje ustaljena praksa.

S druge strane, obraćanje pažnje na sopstveni razvoj u širem smislu poboljšavanja ličnih sposobnosti služenja i požrtvovanja umnogome povećava značaj četiri osnovna životna faktora.

Ovo su neki od najčešćih centara na osnovu kojih ljudi pristupaju životu. Obično je lakše uočiti centar u tuđem nego u svom životu. Vjerovatno poznajete nekog kome je novac na prvom mestu u životu ili osobu koja svu svoju energiju troši na opravdavanje svog položaja u neprekidnoj negativnoj vezi. Ako bolje pogledate, ponekad ćete moći da vidite dalje od tog ponašanja, uočavajući centar koji uslovljava takvo ponašanje.

IDENTIFIKOVAIMJE SOPSTVENOG CENTRA

Ali gde ste tu vi? Sta je centar vašeg života? Ponekad to nije lako uvideti.

Možda je najbolji način da utvrdite sopstveni centar upravo taj da podrobnije ispitajte svoje osnovne životne faktore. Ukoliko možete da se identifikujete s jednim ili više opisa prikazanih u tabeli koja sledi, moći ćete da uđete u trag centru iz kojeg proističu vaša stremljenja i koji možda sputava vaš lični uspeh.

Cesto je centar kombinacija više centara. Većina ljudi predstavlja jedinstvo različitih uticaja koji se odražavaju na njihov život. U zavisnosti od spoljnih ili unutrašnjih stanja, jedan određeni centar može da se

aktivira sve dok se ne zadovolje vaše osnovne potrebe. Potom neki drugi centar postaje pokretačka snaga u vašem životu.

Kada osoba fluktuiše od centra do centra, tada rezultirajući relativizam života podseća na vrtešku. Jednog trenutka ste visoko, sledećeg ste nisko. Uporno se trudite da nadoknadite jednu slabost tako što crpите snagu iz druge slabosti. Ne postoji stalan osećaj usmerenosti, ni stalna mudrost, ni konstantan izvor moći, niti osećaj lične, unutrašnje vrednosti i identiteta.

Naravno, idealno bi bilo kreirati jedan jasan centar koji će konstantno biti vaš izvor velike sigurnosti, usmerenosti, mudrosti i moći, centar koji će da podstiče vašu proaktivnost, uspostavljajući harmoniju i stabilnost u svim delovima vašeg života.

PRINCIPI KAO CENTAR

Centrirajući svoje živote prema ispravnim principima, stvaramo čvrst osnov za razvoj četiri životna faktora.

Naša *sigurnost* posledica je saznanja da, nasuprot centrima na kojima drugi baziraju svoje živote ili stvari koje su predmet čestih i iznenadnih promena, ispravni principi se ne menjaju. Na njih možemo da se oslonimo.

Principi ne reaguju ni na šta. Oni se ne ljute i ne tretiraju nas drugačije. Neće se razvesti od nas niti će pobeći sa našim najboljim prijateljem. Ne proganjaju nas. Ne seku nam puteve prečicama i instant lekovima. Ne zavise od ponašanja drugih, od okruženja ili od trenutnog hira njihovog samopotvrđivanja. Principi ne umiru. Oni nisu darias tu a sutra ko zna gde. Otporni su na vatru, zemljotres ili krađu.

Principi su duboke, fundamentalne istine, klasične istine, opšti zajednički imenioci. To su tanke, delikatne niti tačnosti, postojanosti, lepote i snage koji prožimaju čitav život.

Čak i kada se čini da ljudi ili okolnosti ignorišu principe, možemo da budemo sigurni u saznanje da su principi iznad tih ljudi i okolnosti, i da je istorija iza nas videla njihovu pobedu koja se ponavlja, opet i iznova. Sto je još važnije, možemo da budemo sigurni u spoznaju da smo u stanju da ih primenimo u sopstvenom životu, kroz sopstvene doživljaje.

Opšte je poznato da niko nije sveznajući. Naše znanje i razumevanje o ispravnim principima limitirano je našim nedostatkom svesti o našoj pravoj prirodi i svetu oko nas, kao i poplavom modernih filozofija i teorija koje nisu u skladu sa ispravnim principima. Ove ideje će doživeti da budu prihvaćene, ali, poput mnogih pre njih, neće istrajati jer su sagrađene na lažnim temeljima.

| Centar | Sigurnost | Usmerenost | Mudrost | Moć |
|-----------|--|---|---|--|
| Supružnik | <ul style="list-style-type: none"> • Vaš osećaj sigurnosti bazira se na načinu kako vas supružnik tretira. • Ranjivi ste na raspoloženja i osećanja svog supružnika. • Usled duboke razočaranosti povlačite se u sebe ili se upuštate u konflikt svaki put kada se supružnik ne slaže s vama ili ne ispunjava vaša očekivanja. • Svaku moguću povredu veze tumačite kao pretnju. | <ul style="list-style-type: none"> • Svoji pravac pronalazite u ličnim potrebama i željama vas i vašeg supružnika. • Odluke donosite po kriterijumu ograničenom na ono što mislite da je najbolje za vaš brak i vašeg partnera, ili po preporuci i mišljenju svog supružnika. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaš pogled na život svodi se na stvari koje mogu pozitivno ili negativno da utiču na vašeg supružnika ili vaš brak. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša moć delovanja ograničena je slabošću prema supružniku i prema sebi. |
| Porodica | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša sigurnost temelji se na prihvaćenosti porodice i ispunjavanju porodičnih očekivanja. • Vaš osećaj lične sigurnosti nestalan je koliko i porodica. • Vaš osećaj samosvesti bazira se na porodičnoj reputaciji. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaši stavovi i ponašanja zasnivaju se na porodičnim pravilima. • Odluke donosite po kriterijumu šta je dobro za porodicu, odnosno, šta žele članovi porodice. | <ul style="list-style-type: none"> • Sve u životu tumačite s osvrtom na svoju porodicu, čime kreirate delimično razumevanje i porodični narcisizam. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša dela ograničena su porodičnim modelima i tradicijama. |

| Centar | Sigurnost | Usmerenost | Mudrost | Moć |
|--------------|---|---|--|--|
| Novac | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša lična vrednost determinisana je vašom novčanom vrednošću. • Ranjivi ste na sve što preti vašoj ekonomskoj sigurnosti. | <ul style="list-style-type: none"> • Zarada je vaš kriterijum odlučivanja. | <ul style="list-style-type: none"> • Život razumete i posmatrate kroz zarajivanje novca, čime stvarate neuravnoteženi sud. | <ul style="list-style-type: none"> • Ograničeni ste na ono što možete da postignete uz pomoć svog novca i svojih limitiranih pogleda na svet. |
| Rad | <ul style="list-style-type: none"> • Skloni ste tome da sebe definišete iz vizure prezauzetosti. • Dobro se osećate samo kada radite. | <ul style="list-style-type: none"> • Odluke donosite na osnovu toga šta od vas zahteva i očekuje vaš posao. | <ul style="list-style-type: none"> • Skloni ste tome da se ograničite samo na svoj rad. • Na svoj rad gledate kao na svoj život. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša dela su ograničena radnim uzorima, mogućnostima okupiranosti, nametnutom organizacijom, očekivanjima vašeg poslodavca i mogućom nesposobnošću da u jednom trenutku svog života obavite dotični posao. |
| Imetak | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša lična vrednost determinisana je vašom novčanom vrednošću. • Ranjivi ste na sve što preti vašoj ekonomskoj sigurnosti. | <ul style="list-style-type: none"> • Odluke donosite u zavisnosti od toga šta će zaštititi, povećati ili što bolje prikazati vaš imetak. | <ul style="list-style-type: none"> • Na svet gledate kao na komparativne ekonomske i socijalne odnose. | <ul style="list-style-type: none"> • Delujete unutar granica onoga što možete da kupite odnosno društvenog nivoa koji uspevate da dostignete. |
| Zadovoljstvo | <ul style="list-style-type: none"> • Skloni ste tome da sebe definišete iz vizure prezauzetosti. • Dobro se osećate samo kada radite. | <ul style="list-style-type: none"> • Odluke donosite na osnovu toga šta vam pruža najveće zadovoljstvo. | <ul style="list-style-type: none"> • Svet posmatrate na osnovu toga šta može da vam ponudi. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša moć je skoro nepostojeća. |

| Centar | Sigurnost | Usmerenost | Mudrost | Moć-- |
|-------------|---|--|--|--|
| Prijatelj | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša sigurnost je proizvod društvenog ogledala. • Zavisite isključivo od mišljenja drugih. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaš kriterijum donošenja odluka glasi „Šta će oni misliti?“ • Lako se posramljujete. | <ul style="list-style-type: none"> • Na svet gledate kroz društvena sočiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Ograničeni ste na svoju društvenu zonu prijatnosti. • Vaša dela su nestalna baš kao i vaše mišljenje. |
| Neprijatelj | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša sigurnost je promenljiva, zasnovana na ponašanju vašeg neprijatelja. • Stalno se pitate šta je nameračio. • Tražite samoopravljanje i potvrdu od istomišljenika. | <ul style="list-style-type: none"> • Vašu protivzavisnost pokreće ponašanje neprijatelja. • Odluke donosite na osnovu toga šta provocira vašeg neprijatelja. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaše rasuđivanje je suženo i iskrivljeno. • Defanzivni ste, preterano reagujete i često ste paranoični. | <ul style="list-style-type: none"> • Ono malo moći koju posedujete dolazi iz besa, zavisti, ozlojeđenosti i osvetoljubivosti - negativna energija koja cedi i uništava, ostavljajući malo snage za druge stvari u životu. |
| Crkva | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša sigurnost bazira se na crkvenim aktivnostima i mišljenju uticajnih ljudi i autoriteta u crkvi. • Identitet i sigurnost pronalazite u religioznim epitetima i poređenjima. | <ul style="list-style-type: none"> • Vodite se time kako će drugi proceniti vaše zalaganje u kontekstu crkvenih učenja i očekivanja. | <ul style="list-style-type: none"> • Svet posmatrate kroz „krštene, nekrštene, vernike, nevernike, redovne i neredovne“. | <ul style="list-style-type: none"> • Svest o moći dolazi iz vašeg položaja ili uloge u crkvi. |
| Ja | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša sigurnost je konstantno nestalna i promenljiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaš kriterijum rasuđivanja glasi: „Ako bi bilo dobro...“ „Šta želim?“ „Šta rni treba?“ „Šta ja tu dobijam?“ | <ul style="list-style-type: none"> • Na svet gledate u zavisnosti od toga kako odluke, događaji ili okolnosti mogu da utiču na vas. | <ul style="list-style-type: none"> • Vašu sposobnost delovanja ograničavaju vaši talenti, bez koristi od međuzavisnosti. |

| Centar | Sigurnost | Usmerenost | Mudrost | Moć-- |
|----------|--|--|--|--|
| Principi | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša sigurnost bazira se na ispravnim principima koji se ne menjaju bez obzira na spoljne uslove ili okolnosti. • Znae da pravi principi kroz vaša životna iskustva mogu iznova da se potvrde. • Kao merilo samopopravljanja, ispravni principi su jedinstvo tačnosti, postojanosti lepote i snage. • Ispravni principi vam pomažu da shvatite svoj razvoj, dajući vam samopouzdanje da učite više i tako obogaćujete svoje znanje i razumevanje. • Vaš izvor sigurnosti vam daje nepromenljivu, stalnu i nepogrešivu suštinu, omogućavajući vam da na promenu gledate kao na uzbudljivu avanturu i mogućnost davanja značajnog doprinosa. | <ul style="list-style-type: none"> • Vodite se za kompasom koji vam omogućava da vidite kuda želite da idete i kako da tamo dospete. • Koristite tačne podatke koji vaše odluke čine primenljivim i smislenim. • Razlučujete životne situacije, osećanja i okolnosti, i sve sagledavate u celosti. Vaše odluke i ponašanje odražavaju se na kratkoročno i dugoročno razmišljanje i delovanje. • U svakoj situaciji svesno i proaktivno određujete najbolju alternativu, bazirajući odluke na svesti edukovanoj principima. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaše rasuđivanje obuhvata širok spektar dugoročnih posledica i odražava mudar sklad i prečutnu sigurnost. • Na stvari gledate drugačije i stoga mislite i delujete drugačije od umnogome reaktivnog sveta. • Svet gledate kroz suštinsku paradigmu zarad uspešnog, umerenog života. • Na svet gledate kroz prizmu toga šta možete da učinite za njega i ljude oko sebe. • Usvajate proaktivan način života, tražeći da služite i ulažete u druge. • Sve doživljaje u životu tumačite kao mogućnosti za učenje i doprinošenje. | <ul style="list-style-type: none"> • Vaša moć limitirana je samo vašim razumevanjem i posmatranjem prirodnog zakona i ispravnih principa, i normalnim posledicama samih principa. • Postajete samosvesna, inteligentna, proaktivna osoba koju ne ograničavaju stavovi, ponašanja i delovanje okoline. • Vaša sposobnost da delujete prevazilazi granice vaših mogućnosti i podstiče visoko razvijene nivoe međuzavisnosti. • Vaše odluke i dela ne pokreću vaše trenutno finansijsko stanje ili ograničenja situacije. Vi osećate međuzavisnu slobodu. |

Ograničeni smo, ali možemo da proširimo sopstvene granice. Razumevanje principa o sopstvenom razvoju omogućava nam da tragamo za ispravnim principima s verovanjem u to da što više naučimo, to ćemo imati jasniji pogled na svet. Principi se ne menjaju, već naše razumevanje istih.

Mudrost i usmerenost koji prate principijelan život izvire iz ispravnih mapa, iz toga kakve stvari zaista jesu, kakve su bile i kakve će biti. Ispravne mape nam omogućavaju da jasno vidimo kuda želimo da idemo i kako tamo da stignemo. U mogućnosti smo da donosimo odluke koristeći ispravne podatke koji će njihovu primenu učiniti izvodljivom i smisljenom.

Lična *moć* koja dolazi iz principijelnog življenja jeste moć samo-svesti, znanja, proaktivnosti neograničene stavovima, ponašanjima ili delima drugih, ili mnoštvom okolnosti i uticaja iz okruženja koja određuju drugi.

Jedino pravo ograničenje moći jeste prirodna posledica samih principa. Slobodni smo da biramo svoje delovanje na osnovu znanja o ispravnim principima, ali nismo slobodni da biramo posledice tih dela. Zapamtite: „Ako podignete jedan kraj štapa, podići ćete i drugi.“

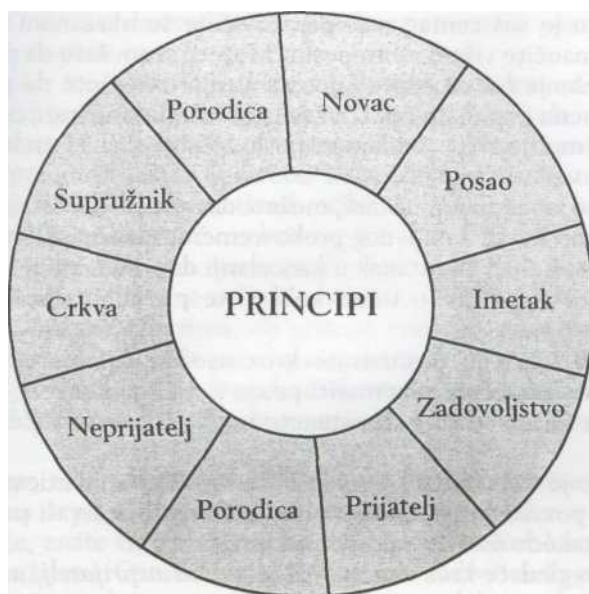
Principi uvek imaju prirodne posledice koje ih prate. Postoje pozitivne posledice kada živimo u skladu sa principima i postoje negativne posledice kada ih ignorišemo. Ali budući da ovi principi važe za sve podjednako, bez obzira na to da li smo ih svesni ili ne, ovo ograničenje je univerzalno. I što više znamo o ispravnim principima, to je naša lična sloboda da mudro delujemo veća.

Usmeravajući svoj život prema bezvremenim, nepromenljivim principima stvaramo fundamentalnu paradigmu uspešnog življenja. To je centar koji obuhvata sve ostale centre.

Zapamtite da je vaša paradigma izvor iz kojeg proističu vaši stavovi i ponašanje. Paradigma je poput para naočara: utiče na način gledanja svega u vašem životu*. Ukoliko stvari posmatrate kroz paradigmu ispravnih principa, ono što vidite u životu dramatično se razlikuje od onoga što gledate kroz paradigmu nekog drugog centra.

U Dodatku ove knjige nalazi se detaljna tabela prikaza kako svaki centar koji smo obradili može da utiče na način gledanja svega ostalog. Ali za brzo razumevanje ove razlike, osvrnimo se na jedan primer specifičnog problema gledanog iz različitih paradigmi. Dok budete čitali, pokušajte da stavite svaki par navedenih naočara i osetite reakciju koja izvire iz različitih centara.

* Pogledajte Dodatak A.



Pretpostavimo da ste svoju suprugu večeras pozvali na koncert. Imate karte; ona se raduje odlasku. Vreme: četiri sata posle podne, bliži se kraj radnog vremena.

Iznenada vas šef zove u svoju kancelariju i saopštava vam da morate da ostanete duže i pomognete mu da pripremi važan sastanak zakazan za sutradan ujutru u 9h.

Ukoliko gledate kroz naočari čiji centar je *supružnik* ili *porodica*, vaša glavna briga će biti vaša žena. Možete da kažete svom šefu da ne možete da ostanete jer ste obećali ženi da ćete je voditi na koncert. Možete da osećate kako bi ipak trebalo da ostanete i tako opravdate svoj službeni položaj, ali to činite nevoljno, nervozni ste zbog njene reakcije i trudite se da opravdate svoju odluku i zaštitite sebe od njenog razočarenja ili besa.

Ukoliko situaciju gledate kroz naočari čiji centar je *novac*, vaša glavna preokupacija će biti prekovremeni rad koji će vam biti plaćen ili će uticati na vaše potencijalno unapređenje. Možete da pozovete svoju ženu i jednostavno joj saopštite da morate da ostanete na poslu, pretpostavljajući da će shvatiti da su ekonomski zahtevi na prvom mestu.

Ukoliko je vaš centar *rad*, pozabavićete se ukazanom prilikom. Možete da naučite više o svom poslu. Možete svom šefu da predložite nekoliko rešenja i tako napredujete u karijeri. Možete da potapšete sebe po ramenu i ostanete čak i duže nego što se od vas traži, dokazujući tako svoju marljivost i predanost poslu. Vaša žena bi trebalo da je ponosna na vas!

Ukoliko je vaš centar *imetak*, možete da razmišljate o stvarima koje ćete kupiti od novca zarađenog prekovremenim radom. Ili možete da pretpostavite koliko će ostanak u kancelariji doprineti vašoj reputaciji. Sutradan će svi pričati o tome koliko ste plemeniti, požrtvovani i posvećeni.

Ukoliko situaciju posmatrate kroz naočari čiji je centar *zadovoljstvo*, verovatno ćete zanemariti posao i otići na koncert, čak i ako se vaša žena slaže s idejom da ostanete i radite do kasno. Zasluzili ste izlazak!

Ukoliko je vaš centar *prijatelj*, na vašu odluku će uticati to da li ste ili niste pozvali prijatelje na koncert. Ili da li će i vaši prijatelji iz kancelarije takođe ostati na poslu do kasno.

Ukoliko gledate kroz naočari čiji je centar *neprijatelj*, možete da ostanete duže na poslu zato što znate da će vam to dati veću prednost nad omraženim kolegom koji smatra da je najbolji radnik u kompaniji. I dok se on provodi, vi radite i robujete, odrađujući i svoj i njegov deo posla, žrtvujući svoje lično zadovoljstvo za dobrobit kompanije koju on tako nonšalantno zanemaruje.

Ukoliko je vaš centar *crkva*, na vas mogu da utiču planovi drugih članova crkvene zajednice koji idu na koncert, kao i to da li neko od članova crkvene zajednice radi sa vama, ili jednostavno tip koncerta - Hendelov *Mesija* će vam svakako radije prijeti od rok koncerta. Isto tako, na vašu odluku može da utiče zaključak šta bi „dobri članovi crkvene zajednice“ mogli da učine i da li na prekovremeni rad gledate kao na „služenje“ ili „traganje za materijalnim dobrima“.

I konačno, ukoliko je vaš centar *ja*, onda ćete se fokusirati na ono što će za vas biti najbolje. Hoće li biti bolje da izađete? Ili će biti bolje da zaradite nekoliko dodatnih poena kod šefa? Koliko različitih mišljenja utiče na vas biće vaša najveća briga.

Uzimajući u obzir različite načine posmatranja jednog događaja, zapitajmo se da li u međusobnim interakcijama imamo problem percepcije „devojka/starica“? Uviđate li kako vaš centar zaista utiče na vas? Da li utiče direktno na vašu motivaciju, vaše svakodnevne odluke, vaša dela (u većini slučajeva su to *reakcije*), ili možda na vaše tumačenje tih događaja? Eto zašto je toliko važno da razumemo svoj centar. I ukoliko taj centar ne podstiče vašu proaktivnost, onda je od

suštinske važnosti da izvršite neophodno pomeranje paradigme kako biste kreirali pravi centar.

Ukoliko ste osoba čiji je centar *princip*, trudite se da emocije odvojite od problema i drugih faktora koji bi mogli da utiču na vas i umanje opcije. Posmatrajući uravnoteženu celinu - potrebe posla, potrebe porodice, ostale potrebe koje mogu da iskrsnu i moguće implikacije različitih alternativnih odluka - potrudite se da nađete najbolje rešenje, uzimajući u obzir sve faktore.

Da li ćete otići na koncert ili ćete ostati na poslu zaista je zanemarljiv deo uspešne odluke. Možete da donesete istu odluku s brojnim drugim centrima, ali postoji nekoliko važnih razlika kada situaciju sagledavate kroz paradigmu principa.

Prvo, na vas ne utiču drugi ljudi ili situacije. Proaktivno birate ono što određujete kao najbolju alternativu. Odluku donosite samostalno i svesno.

Drugo, znate da je vaša odluka najefikasnija zato što se bazira na principima sa predvidljivo dugoročnim rezultatima.

Treće, znate da će vaša odluka doprineti vašim konačnim vrednostima u životu. Ostanak na poslu da biste zadivili nekog u kompaniji u totalnoj je suprotnosti sa ostankom na poslu iz razloga što cenite uspešnost svog šefa i iskreno želite da doprinesete dobrobiti kompanije. Iskustva koja imate dok donosite svoje odluke ističu kvalitet i značaj u kontekstu vašeg života kao celine.

Cetvrto, možete da komunicirate sa svojom ženom i sa svojim šefom unutar jakih mreža koje ste stvorili zahvaljujući svojim međuzavisnim odnosima. Pošto ste nezavisni, lako možete da budete međuzavisni. Možete da odlučite da poverite ono što je poverljivo i sledećeg jutra dođete ranije na posao kako biste završili ostatak posla.

I konačno, bićete zadovoljni svojom odlukom. Šta god bila ta odluka, moći ćete da se fokusirate na nju i uživete.

Kao osoba čiji centar su principi, drugačije gledate na stvari. I pošto ih vidite drugačije, samim tim razmišljate drugačije i ponašate se drugačije. S obzirom na to da imate viši stepen sigurnosti, usmerenosti, mudrosti i moći koji izviru iz čvrstog, nepromenljivog jezgra, automatski gradite čvrste temelje za visoku proaktivnost i uspešan život.

PISANJE I UPOTREBA IZJAVE LIČNE MISIJE

Ponirući dublje u sebe, razumevajući i reorganizujući svoje osnovne paradigme u cilju njihovog usklađivanja sa ispravnim principima, stvaramo jak, uspešan centar i čista sočiva kroz koja ćemo posmatrati

svet. Tek tada, kao jedinstvene osobe, u mogućnosti smo da se usredsredimo na odnos sa tim svetom.

Frankl smatra da mi ne *otkrivamo* već *pronalazimo* svoju misiju u životu. Svida mi se njegov izbor reči. Mislim da svako od nas ima unutrašnji monitor ili osećaj, tzv. *svest*, uz pomoć koje spoznajemo svoju jedinstvenost i procenjujemo lični doprinos koji smo u mogućnosti da pružimo. Frankl je to ovako sročio: „Svako ima svoj lični zadatak ili misiju u životu... Stoga smo nezamenljivi i naši životi su neponovljivi. Dakle, svačiji zadatak je jedinstven baš kao i njegova specifična mogućnost da ga izvede.”

Ako pokušamo verbalno da izrazimo tu jedinstvenost, ponovo se osvrćemo na suštinski značaj proaktivnosti i delovanja unutar Kruga uticaja. Da bismo pronašli neko apstraktno značenje života unutar svog Kruga brige, moramo se odreći svoje proaktivne odgovornosti kako bismo svoju prvu kreaciju stavili u ruke okolnosti i drugih ljudi.

Naše značenje dolazi iznutra što je Frankl ovako objasnio: „Na kraju, čovek ne bi trebalo da pita u čemu je značaj njegovog života, već da prepozna da na to pitanje mora sam da odgovori. Drugim rečima, svaki čovek odgovara za svoj život; na život može da reaguje samo sopstvenom odgovornošću.”

Lična odgovornost, odnosno proaktivnost, neophodna je za prvu kreaciju. Vraćajući se na kompjutersku metaforu, Navika 1 glasi: „Vi ste programer.” Stoga Navika 2 glasi: „Napišite program.” Dok ne prihvatite ideju da ste odgovorni, da ste vi programer, suštinski ne ulažete u pisanje programa.

Kao proaktivni ljud, možemo da počnemo sa izražavanjem onoga što želimo da budemo i onoga što želimo da radimo u svom životu. U mogućnosti smo da napišemo izjavu lične misije, tj. svoj lični ustav.

Lična misija se ne piše preko noći. Za to je potrebna duboka introspekcija, detaljna analiza, detaljna izraženost i brojne prepravke da bi se postigao krajnji rezultat. Ponekad iziskuje nekoliko nedelja ili čak meseci da bi krajnji rezultat bio istinski zadovoljavajući. Pri tom imate osećaj da je izjava vaše misije potpun i koncizan izraz vaših najdubljih vrednosti i usmerenosti. Uprkos svemu, želećete da je još koji put iščitajte i napravite neke manje korekcije dok s godinama sagledavate izmenjene okolnosti.

Suštinski gledano, vaša izjava misije postaje vaš ustav, nepromenljiv izraz vaših vizija i vrednosti. Ona postaje kriterijum po kojem merite sve ostalo u svom životu.

Nedavno sam završio osvežavanje svoje izjave misije, što redovno radim. Sedeći na plaži, sam, nakon duge vožnje biciklom, izvadilo sam svoj rokovnik i počeo da ga proučavam. Trebalo mi je nekoliko

sati, ali na kraju sam bio pročišćeniji, organizovaniji i posvećeniji, s neizostavnim osećajem ushićenosti i slobode.

Smatram da je ovaj proces važan baš kao i krajnji proizvod. Pisanje i osvežavanje izjave lične misije menja vas zato što vas podstiče na to da duboko i pažljivo odredite svoje prioritete i prilagodite ponašanje svojim uverenjima. Dok to činite, ostali ljudi sve više osećaju da na vas ne utiče sve što vam se događa, da imate osećaj misije koju pokušavate da ostvarite i koja vas ispunjava.

ISKORISTITE CEO MOZAK

Naša samosvest nam omogućava da ispitamo svoje misli. Ovo je naročito korisno pri stvaranju izjave lične misije zato što se dve jedinstvene ljudske funkcije koje nam omogućavaju da usvojimo Naviku 2 - mašta i svest - nalaze u desnoj strani mozga. Razumevanje kako da maksimalno iskoristimo taj kapacitet desne strane mozga umnogome povećava sposobnost naše prve kreacije.

Decenijama se vrše brojna istraživanja o tzv. teoriji moždane dominacije. Otkrića u suštini ukazuju na to da je svaka od moždanih hemisfera - leva i desna - specijalizovana za različite funkcije, obrađujući različite vrste informacija i rešavajući različite vrste problema.

U suštini, leva hemisfera je pretežno logička i verbalna, dok je desna pretežno intuitivna i kreativna. Leva se bavi rečima, desna slikama; leva se bavi delovima i detaljima, desna celinama i odnosima između delova. Leva analizira, što znači da razlaže; desna sintetizuje, odnosno sastavlja. Leva se bavi serijskim razmišljanjem; desna simultanim i potpunim razmišljanjem. Leva je ograničena vremenom; desna je neograničena vremenom.

Iako ljudi koriste obe strane mozga, generalno kod svake osobe dominira jedna ili druga strana. Naravno, idealno bi bilo uspostaviti i razviti mogućnost prebacivanja s jedne na drugu stranu mozga, pa bi tako osoba mogla prvo da oseti šta od nje zahteva situacija, a potom bi upotrebila adekvatnu alatku za njeno rešavanje. Međutim, ljudi se obično uljuljkavaju u „prijatnu zonu“ svoje dominantne hemisfere i svaku situaciju rešavaju koristeći samo jednu stranu mozga.

Abraham Maslov je rekao: „Onaj koji dobro barata čekićem veruje da je sve oko njega ekser.“ Ovo je još jedan faktor koji utiče na percepciju razlike „devojka/starica“. Ljudi desnom i levom stranom mozga drugačije gledaju na stvari.

Živimo u svetu kojim dominira leva strana mozga, dajući prvenstvo rečima i logici, obično zanemarujući kreativne, intuitivne, čulne

i umetničke aspekte. Mnogima od nas je naporno da koristi kapacitet desne strane mozga.

Ovaj opis je po svemu sudeći preterano uprošćen, i nesumnjivo je da će nova istraživanja dodatno razotkriti sve funkcije mozga. Međutim, poenta je u tome da smo sposobni za izvođenje mnogo težih procesa razmišljanja, ali i dalje ne iskorišćavamo sve svoje potencijale. Kada postanemo svesni raznolikih kapaciteta svog mozga, moći ćemo svesno da koristimo svoj um u cilju ispunjavanja specifičnih potreba na mnogo uspješnije načine.

DVA NAČINA KORIŠĆENJA DESNE STRANE MOZGA

Ako teoriju dominantne strane mozga upotrebimo kao model, postaje jasno da na kvalitet naše prve kreacije u velikoj meri utiče naša sposobnost da koristimo svoju kreativnu desnu stranu mozga. Sto je naša sposobnost korišćenja desne strane mozga veća, to će nam biti lakše da vizualizujemo, sintetizujemo i iskoristimo vreme i trenutne okolnosti u cilju projektovanja potpune slike onoga što želimo da ostvarimo u životu.

ŠIRENJE POGLEDA

Ponekad nas neplanirani doživljaj isključi iz okruženja i obrazac razmišljanja leve strane mozga prebaci na desnu stranu. Smrt voljene osobe, teška bolest, finansijska kriza ili velika nesreća mogu da nas nateraju na to da ustuknemo, sagledamo svoj život i postavimo sebi neka teška pitanja: „Šta mi je zaista važno? Zašto ovo radim?“

Međutim, ukoliko ste proaktivni, onda ne morate da čekate da okolnosti ili drugi ljudi stvore uslove za širenje vaših pogleda. Svesno možete sami da ih kreirate.

Postoji mnogo načina da to ostvarite. Uz pomoć mašte, na primer, možete da vizualizujete sopstveni pogreb, kao što smo to učinili na početku ovog poglavlja. Napišite govor posvećen sebi. Bukvalno ga napišite. I budite konkretni.

Takode možete da vizualizujete svoju 25-u i 50-u godišnjicu braka. Neka vaš supružnik učestvuje u toj vizualizaciji. Pokušajte da sačuvate suštinu porodičnog odnosa kakav ste želeli da stvorite kroz svakodnevna ulaganja tokom određenog perioda svog života.

Zatim možete da vizualizujete svoj odlazak u penziju sa svog trenutnog zaposlenja. Kakve doprinose, kakva dostignuća biste želeli da ostvarite u svojoj oblasti? Kakve planove biste želeli da imate posle odlaska u penziju? Hoćete li zakoračiti u drugu karijeru?

Proširite svoj um. Zamišljajte u detaljima. Uključite što više emocija i čula, ukoliko možete.

Sličnu vežbu vizualizacije izvodio sam u sklopu predavanja na univerzitetu. „Zamislite da vam je ostao još samo ovaj semestar života“, rekao bih svojim studentima, „i da za to vreme morate da ostanete na fakultetu i budete što bolji student. Vizualizujte kako bi izgledao taj semestar.“

Stvari se najednom gledaju iz drugačijeg ugla. Vrednosti izbijaju na površinu a da se to i ne primeti.

Takođe bih rekao studentima da pokušaju da narednih nedelju dana žive sa tim proširenim pogledom na svoj život, uredno vodeći dnevnik svojih doživljaja.

Rezultati bi uvek bili veoma zanimljivi. Studenti bi počeli svojim roditeljima da pišu o tome koliko ih cene i vole. Pomirili bi se s braćom, sestrama i prijateljima s kojima nisu bili u najboljim odnosima.

Dominantna, centralna tema njihovih aktivnosti bio bi suštinski princip ljubavi. Beznačajnost zlog jezika, zlih misli, poniženja i optužbi postao bi više nego očigledan svaki put kada bi zamislili da im je ostalo još malo do kraja života. Daleko važniji bi postajali principi i vrednosti.

Postoji mnoštvo tehnika koje uz pomoć mašte mogu da vas dovedu u kontakt sa vašim vrednostima. Ali krajnji rezultat svake od onih koje sam koristio uvek je isti. Kada ljudi ozbiljno preduzmu mere prepoznavanja onoga što im je istinski važno u životu, što zaista žele da budu ili da učine, najednom postaju puni poštovanja. Počinju da razmišljaju u širim razmerama umesto dotadašnjih 'od danas ili sutra.'

VIZUALIZACIJA I AFIRMACIJA

Lična usmerenost nije individualno iskustvo. Ona ne počinje i ne završava se pisanjem izjave lične misije. Naprotiv, to je neprekidan proces očuvanja svojih vizija i vrednosti, i usklađivanja svog života s najvažnijim stvarima u njemu. Tokom tog procesa, moćan kapacitet desne strane mozga može da vam bude od velike pomoći u svakodnevnim aktivnostima dok integrišete izjavu lične misije u svoj život. Ovo je još jedna aplikacija „početka od zamišljenog svršetka“.

Vratimo se na ranije pomenuti primer. Zamislite da sam ja roditelj koji neizmerno voli svoju decu. Pretpostavimo da to prepoznajem kao jednu od svojih suštinskih vrednosti dok pišem izjavu lične misije. I pretpostavimo da iz dana u dan preterano reagujem na ono što se dešava oko mene.

Mogu da iskoristim moć vizualizacije svoje desne strane mozga i napišem „afirmaciju“ koja će mi pomoći da se lakše poistovetim sa svojim dubljim vrednostima u svakodnevnom životu.

Dobra afirmacija ima pet osnovnih sastojaka: *lični*, *pozitivni*, *sadašnji*, ***vizuelni*** i *emotivni*. Dakle, mogu da napišem nešto ovako: „Vrlo je zadovoljavajuće (emotivni) što ja (lični) reagujem (sadašnji) s ljubavlju, mudrošću, odlučnošću i samokontrolom (pozitivni) kada su moja deca nemirna“.

U stanju sam da to vizualizujem. Svakog dana mogu da provedem nekoliko minuta i potpuno opustim svoj um i telo. Mogu da zamišljam situacije kada su moja deca nemirna. Mogu da ih vizualizujem u sitnim detaljima. Mogu da osetim materijal od kojeg je napravljena stolica na kojoj zamišljam da sedim, tepih pod nogama, odećaku nosim. Mogu da vidim haljinu svoje kćerke, izraz njenog lica. Što jasnije i življe zamišljam detalje, jače ih doživljavam, i na sebe sve manje gledam kao na posmatrača.

Zatim mogu da vidim kako moja kćerka počinje da radi nešto konkretno što mene počinje da ljuti. Ali umesto da vidim svoju normalnu reakciju, mogu da posmatram sebe kako rešavam situaciju s ljubavlju, odlučnošću i samokontrolom koju sam zadobio svojom afirmacijom. Mogu da napišem program u skladu sa svojim vrednostima i svojom izjavom lične misije.

I ako tako budem činio, iz dana u dan, moje ponašanje će se promeniti. Umesto da živim po programu koji su u mene usadili moji roditelji, društvo, genetika ili okruženje, živeću po programu koji sam napisao na osnovu ličnog sistema vrednosti.

Pomagao sam i ohrabrivao svog sina, Šona, da obilato primenjuje ovaj proces afirmacije tokom svoje ragbi karijere. Počeli smo kada je igrao kao kvoterbek u srednjoj školi da bih ga na kraju naučio kako da to čini samostalno.

Pokušavao sam da ga dovedem u vrlo opušteno stanje uma kroz vežbu dubokog disanja i tehniku progresivne relaksacije mišića kako bi dostigao maksimalan unutrašnji mir. Zatim bih mu pomogao da vizualizuje sebe u žiži najkomplikovanije situacije na terenu.

On bi zamislio kako mu u susret munjevitom brzinom trči suparnički igrač s loptom. Morao je da predvidi njegovu reakciju i odreaguje na vreme. Zamislio bi kako daje signal svom saigraču pored linije dok istovremeno predviđa reakciju svog prvog, zatim drugog i trećeg primača. Zamišljao bi opcije koje obično nije izvodio.

Priznao mi je da je u jednom periodu svoje karijere konstantno osećao napetost. Kroz razgovor sam shvatio da je vizualizovao napetost. Poradili smo na vizualizaciji opuštanja u situacijama najžešćeg pritiska i otkrili da je priroda vizualizacije veoma snažna. Ukoliko vizualizujete pogrešnu stvar, i rezultat će biti pogrešan.

Dr Čarls Garfild izvršio je brojna istraživanja među sportistima i biznismenima na vrhuncu karijere. Bio je fasciniran vrhunskim rezultatima primene NASA programa tokom pripreme astronauta koji neumorno vežbaju na zemlji, simulirajući okruženje svemira u kojem tek treba da žive. Iako je doktorirao u oblasti matematike, odlučio je da uradi doktorat i iz oblasti psihologije i posveti se proučavanju karakteristika vrhunskih dostignuća Ljudske rase.

Jedno od njegovih glavnih istraživanja pokazalo je da skoro svi atletičari svetske klase i svi ljudi koji u raznim disciplinama dostižu vrhunske rezultate upražnjavaju vizualizaciju. Oni unapred vide, oseće i dožive sve ono što kasnije sprovedu u delo. Dakle, oni počinju od zamišljenog svršetka.

To je moguće ostvariti u svim sferama ljudskog života. Pred izlazak na pozornicu, pred početak prodajne prezentacije, poslovnog razgovora ili svakodnevnih izazova u cilju ostvarivanja svojih ciljeva vi jasno, živo i uvek iznova sve proživite. Jednostavno stvorite unutrašnju „prijatnu zonu“ koja će vam, kada se nađete u dotičnoj situaciji, biti poznata. Neće vas uplašiti.

Vaša kreativna, vizuelna desna strana mozga jedno je od najvažnijih sredstava za pisanje izjave lične misije i proces njene integracije u svoj život.

Postoji brdo literature i audio i video zapisa koji se bave procesom vizualizacije i afirmacije. Neka od skorijih dostignuća u ovoj oblasti uključuju podsvesno programiranje, neurolingvističko programiranje, nove oblike relaksacije i procese razgovora sa sobom. Sve to zahteva objašnjenje, elaboraciju i različito pakovanje fundamentalnih principa prve kreacije.

Proučavajući literaturu o uspehu došao sam u kontakt sa stotinama tekstova na ovu temu. Iako neki od njih sadrže pomalo ekstravagantne tvrdnje, oslanjajući se više na priče nego na naučne dokaze, smatram da veći deo tog materijala ima ogromnu vrednost jer se u suštini bazira na biblijskim učenjima.

U procesima uspešnog ličnog vodstva, vizualizacije i afirmacije, tehnike se prirodno nameću kao dobro osmišljeni ciljevi i principi koji postaju centar života svake osobe. Oni su izuzetno moćni kod reprogramiranja i usvajanja ličnih ciljeva i principa u srce i dušu. Verujem da suština svih naprednih religija u društvu ima iste principe i prakse uvijene u različite jezike - meditaciju, molitvu, sabornost, kanone, sveta učenja, saosećajnost, milosrđe i mnoge druge oblike korišćenja svesti i mašte.

Međutim, ukoliko ove tehnike postanu deo lične etike i odvoje se od baze karaktera i principa, one mogu da se zloupotrebe služeći drugim centrima, prvenstveno centru Ja.

Afirmacija i vizualizacija su oblici programiranja i moramo da budemo sigurni u to da sebe ne podređujemo nijednom procesu programiranja koji nije u skladu sa našim osnovnim centrom, odnosno, koji za cilj ima zarađivanje novca, lični interes ili nešto što se kosi sa ispravnim principima.

Mašta može da se koristi u postizanju prolaznog uspeha koji se javlja kada se neka osoba usredsredi na zgrtanje materijalnih dobara sa osnovnim motom „šta tu ima za mene". Ipak verujem u to da svoju maštu koristite isključivo u skladu sa svojom savešću a sve u cilju prevazilaženja sebe i stvaranja života punog doprinosa koji se baziraju na jedinstvenom cilju i principima koji vode ka međuzavisnoj stvarnosti.

IDENTIFIKOVANJE ULOGA I CILJEVA

Naravno, logična i verbalna leva strana mozga takođe postaje važna kada vizije, osećanja i slike svoje desne strane mozga pokušate da izrazite rečima u procesu pisanja izjave lične misije. Kao što vježba disanja pomaže integraciji tela i uma, pisanje je vrsta neuropsihičke mišićne aktivnosti koja pomaže premošćavanju i integrisanju svesnih i podsvesnih umova. Pisanje pročišćava, kristalizuje, bistri i pomaže podeli celine na delove.

Svi u životu imamo brojne uloge - različite oblasti ili kapacitete u čijim okvirima smo odgovorni. Ja, na primer, mogu da imam ulogu građanina, supruga, oca, profesora, člana crkvene zajednice i biznismena. Svaka od ovih uloga je podjednako važna.

Jedan od najvažnijih problema koji se javlja kada ljudi rade na svom uspehu u životu jeste taj što ne razmišljaju dovoljno široko. Gube osećaj proporcije, ravnoteže i prirodne ekologije potrebne za uspešno življenje. Često se preterano posvećuju poslu, zanemarujući sopstveno zdravlje. U ime profesionalnog uspeha zanemaruju najdragocenije odnose u svom životu.

Otkrićete da vaša izjava misije postaje uravnoteženija i lakša za primenu ukoliko je razložite na konkretne uloge u svom životu i ciljeve koje želite da ostvarite u svakoj od tih oblasti. Sagledajte svoju profesionalnu ulogu. Ukoliko ste, na primer, prodavac, menadžer ili agent za nekretnine, šta možete da postignete u toj oblasti? Za kojim vrednostima bi trebalo da se povedete? Razmislite o ulozi u svom privatnom životu - supružnik, roditelj, sused, prijatelj. U kojoj od ovih uloga ste se ostvarili? Koja vam je najvažnija? Razmislite o svojoj ulozi u društvu - oblast politike, javnog servisa, dobrotvorne organizacije.

Jedan direktor je koristio ideju uloga i ciljeva da bi napisao sledeću izjavu misije:

Moja **misija je da živim sa integritetom** i menjam živote **drugih**.

Da bih ispunio ovu misiju:

Dajem: Tražim i volim - svakog - bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi.

Žrtvujem se: Svoje vreme, talente i sposobnosti posvećujem svojoj misiji.

Nadahnujem: Propovedam da smo svi deca Božja i da je svaki Golijat pobeđiv.

Utičem: Ono što činim ostavlja pečat u životima drugih ljudi.

Uloge koje imaju prednost u ostvarivanju moje misije:

Suprug - Moja supruga je najvažnija osoba u mom životu. Zajedno radimo na uspostavljanju harmonije, marljivosti, milosrda i skromnosti.

Otac - Pomažem svojoj deci da dožive veću radost u životu.

Sin/brat - Cesto sam „prisutan“ da dam podršku i ljubav.

Hrišćanin - Hristova ljubav se pojavljuje kroz dela koja činim drugima.

Faktor promene - Predstavljam katalizator za razvijanje visoke izvodljivosti u velikim organizacijama.

Naučnik - Svakodnevno učim nove stvari.

Pisanje izjave lične misije u vidu važnih uloga u svom životu pruža vam ravnotežu i harmoniju, i svaka od tih uloga vam je jasna. Možete često da sagledate svoje uloge kako biste se uverili u to da niste u potpunosti okupirani samo jednom ulogom, zanemarujući ostale koje su podjednako važne u vašem životu.

Nakon identifikovanja svojih različitih uloga možete da razmislite o dugoročnim ciljevima koje želite da ostvarite u svakoj od tih uloga. Opet smo upućeni na desnu stranu mozga, koristeći maštu, kreativnost, svest i inspiraciju. Ukoliko su ovi ciljevi produžetak izjave misije bazirane na ispravnim principima, oni će se umnogome razlikovati od ciljeva koje ljudi obično sebi postavljaju. Biće u skladu sa ispravnim principima, prirodnim zakonima, koji vam daju veću moć u njihovom ostvarivanju. To nisu nečiji ciljevi koje ste prisvojili. To su vaši ciljevi. Oni odražavaju vaše najdublje vrednosti, vaše jedinstvene talente i vaš osećaj misije jer su proizvod vaših odabranih uloga u životu.

Uspešan cilj se prevashodno fokusira na rezultate a ne na aktivnost. On prepoznaje gde želite da budete i tokom ostvarivanja vam pomaže da utvrdite gde se nalazite. Daje vam važnu informaciju o tome kako da dodete do cilja i obaveštava vas kada do njega stignete. Ujedinjuje vaše napore i energiju. Pridaje značaj i svrhu svemu što činite. I konačno, u mogućnosti je da se prebaci na vaše svakodnevne aktivnosti kako biste bili proaktivni, upravljali svojim životom i svakodnevno ostvarivali ono što vas osposobljava da ispunite svoju izjavu lične misije.

Uloge i ciljevi daju strukturu i organizovani pravac vašoj ličnoj misiji. Ukoliko nemate izjavu lične misije, bilo bi dobro da je napišete. Prepoznavanje različitih oblasti u vašem životu i dva-tri rezultata koje smatrate da morate da ostvarite u svakoj od tih oblasti daće vam sveukupan pogled na vaš život i usmerić vas.

Približavajući se Navici 3, sve dublje prodiremo u oblast kratkoročnih ciljeva. Važna aplikacija u ovom trenutku jeste ta da prepoznate uloge i dugoročne ciljeve koji se odnose na vašu izjavu lične misije. Ove uloge i ciljevi pružiće temelj za uspešno postavljanje cilja i njegovo ostvarivanje kada počnemo sa obrađivanjem Navike 3 u svakodnevnom upravljanju životom i vremenom.

IZJAVA PORODIČNE MISIJE

Iako se Navika 2 bazira na principu, ona ima i širu primenu. Pojedinci, porodice, zajednice i organizacije svih vrsta postaju uspešniji kada počnu od zamišljenog svršetka.

Mnoge porodice svoj uspeh grade na prevazilaženju kriza i raspoloženja, na brzom rešavanju problema i davanju instant pohvala - a ne na čvrstim principima. Simptomi izbiju na površinu kad god se stres i pritisak nagomilaju: ljudi postaju cinični i kritični, neki se povlače u sebe a neki svoj bes iskaljuju na drugima. Deca koja posmatraju ovakve vrste ponašanja rastu u ubedenju da je jedini način rešavanja problema borba ili povlačenje.

Sušтина svake porodice jeste ono što je nepromenljivo i što će uvek biti tu - zajednička vizija i vrednosti. Pisanjem izjave porodične misije pridajete značaj njenim istinskim temeljima.

Ova izjava misije postaje porodični ustav, standard, kriterijum za procenu i donošenje odluka. Ona porodici pruža postojanost, jedinstvo i pravac. Kada se pojedinačne vrednosti usklade sa porodičnim, tada njeni članovi mogu zajednički da rade na ostvarivanju ciljeva koji su im bliski.

Ponavljam, ovaj proces je važan koliko i njegov krajnji proizvod. Sam proces pisanja i oblikovanja izjave misije postaje ključni način poboljšanja porodice. Zajednički rad na kreiranju izjave misije ojačava KP i njegovu primenu.

Dobijanje sugestija od svakog porodičnog člana, pripremanje izjave, razmena informacija, njihovo razmatranje i komentarisanje od strane svih članova porodice stvara uslove za komunikaciju, za porodični razgovor o stvarima koje su od iskonske važnosti za sve. Najbolja izjava misije jeste rezultat zajedničkog ulaganja svih porodičnih članova u duhu uzajamnog poštovanja, izražavanja svojih različitih pogleda i zajedničkog rada na stvaranju nečeg većeg od onoga što može da ostvari pojedinac. Periodična revizija zarad širenja pogleda, promene prioriteta ili pravca, dopunjuje tj. daje novo značenje zastarelim frazama koje porodicu drže na okupu u zajedničkim vrednostima i na putu ka zajedničkim ciljevima.

Izjava porodične misije postaje princip upravljanja porodicom. Kada nastupe problemi i krize, porodični ustav je tu da sve njene članove podseti na stvari koje su im važne i da im pokaže pravac rešavanja problema i donošenja odluka baziranih na ispravnim principima.

U našem domu izjava misije visi na zidu dnevne sobe kako bi svi mogli svakodnevno da imaju uvid u nju.

Kada čitamo fraze o čvrstini ljubavi u našem domu, o redu, odgovornoj nezavisnosti, saradnji, uzajamnoj pomoći, zadovoljavanju potreba, razvoju talenata, pokazivanju interesovanja za talente onih drugih i pružanje usluga drugima, ona predstavlja neku vrstu kriterijuma po kojem bi trebalo da obavljamo stvari koje su najvažnije za nas i našu porodicu.

Kada planiramo svoje porodične aktivnosti i ciljeve, onda kažemo: „Koji su ciljevi, u okviru ovih principa, na kojima ćemo da radimo? Kakav je plan akcije za njihovo ostvarivanje i realizaciju ovih vrednosti?“

Cesto razmatramo izjavu, obnavljajući ciljeve i zaduženja dvaput godišnje - u septembru i junu - kako bismo sagledali situaciju kakva jeste i shodno tome obogatili izjavu. Taj zadatak nas regeneriše i podseća na ono u šta verujemo, za šta se zalažemo.

IZJAVA ORGANIZACIONE MISIJE

Izjave misije su podjednako važne za uspeh organizacija. Jedna od najvažnijih pokretačkih sila u mom radu sa organizacijama jeste moja pomoć u razvijanju izjave uspešne misije. Da bi bila uspešna, izjava mora da potiče iz dubine organizacije, i u njenom stvaranju bi trebalo

da učestvuju svi podjednako - ne samo vrhunski planeri strategije već svi koji je se tiču. Ponavljam, proces uključenosti je važan koliko i krajnji proizvod i predstavlja ključ za njegovu primenu.

Kad god posetim IBM, redovno me zaintrigira njihov proces obuke. Iznova sam svedok kako vodstvo organizacije naglašava za šta se zalaže IBM. U pitanju su tri stvari: dostojanstvo pojedinca, vrhunski rezultati i vrhunske usluge.

Ove stvari predstavljaju sistem verovanja IBM-a. Sve drugo će se promeniti, ali ove tri stvari neće. Poput snažne struje, sistem verovanja prodire u sve pore organizacije, pružajući čvrstu bazu zajedničkih vrednosti i lične sigurnosti svima koji u njoj rade.

Jednom prilikom sam obučavao grupu ljudi za IBM u Njujorku. Bila je to mala grupa od dvadesetak ljudi od kojih se jedan naprasno razboleo. Pozvao je svoju suprugu u Kaliforniju i ona je spremno izrazila zabrinutost zbog njegove bolesti, zahtevajući specijalan tretman. Ljudi iz IBM-a zaduženi za obuku organizovali su njegov premeštaj u prestižnu bolnicu sa medicinskim specijalistima za tu bolest, ali supruga je insistirala na tome da ga prebace kući gde će se o njemu brinuti porodični lekar.

I tako su odlučili da ga pošalju kući. Zabrinuti za njegov prevoz do aerodroma i čekanje na let komercijalnim avionom, obezbedili su helikopter kojim su ga odmah prebacili na aerodrom gde su unajmili privatni avion specijalno za njegov prevoz do Kalifornije.

Ne znam koliko je sve to koštalo - pretpostavljam da su u pitanju hiljade dolara - ali je dokazalo da IBM veruje u dostojanstvo pojedinca. Kompanija se za to svojski zalaže. Za one koji su učestvovali u akciji to iskustvo predstavljalo je verovanje u sistem i nije bilo ništa iznenađujuće. Lično, bio sam zadivljen.

Drugom prilikom prihvatio sam se obuke 175 menadžera tržnog centra u jednom hotelu. Bio sam oduševljen nivoom usluga u tom objektu. Nije to bila samo spoljašnja maska već su svi njegovi nivoi spontano funkcionisali bez vidljivog sistema nadgledanja.

Stigao sam prilično kasno, prijavio se na recepciji i upitao da li još uvek mogu da pozovem rum-servis. Recepcionar mi je odgovorio: „Nažalost ne, gospodine Kavi, ali ako ste zainteresovani, mogu da vam pošaljem sendvič i salatu ili nešto iz naše kuhinje što je po vašoj želji”. Njegov stav bio je prepun brige za moj komfor i dobrobit. „Verovatno želite da obidete kongresnu salu?” nastavio je. „Da proverite ima li sve što vam je potrebno. Šta još mogu da učinim za vas? Na vašoj sam usluzi.”

U blizini nije bilo šefa recepcije koji ga je nadgledao. Čovek je bio iskren.

Sledećeg dana sam usred predavanja primetio da mi je ponestalo markera u potrebnim bojama. Za vreme pauze otišao sam u hol gde sam naleteo na kurira koji je nekud žurio. „Imam problem“, počeo sam. Kurir je odmah zastao da me sasluša. „Predavač sam na kursu iz menadžmenta i napravio sam malu pauzu jer mi trebaju markeri u boji.“

Pročitavši moje ime na bedžu, odgovorio je: „Gospodine Kavi, rešiću vaš problem.“

Nije rekao: „Ne znam kako da vam pomognem“ ili „Idite na recepciju i pitajte njih“, već je uzeo stvar u svoje ruke i naterao me da se osećam privilegovano.

Kasnije sam prošetao holom razgledajući izložena umetnička dela. Neko od osoblja hotela mi je neprimetno prišao i rekao: „Gospodine Kavi, želite li da pogledate katalog sa opisima umetničkih dela izloženih u ovom hotelu?“ Kakva usluga! Uvek u pravi čas.

Zatim sam spazio jednog od hotelskih čistača kako stoji na merdevinama i čisti hotelske prozore. S te visine, čistač je ugledao kako u bašti hotela jedna od gošći ima poteškoća sa svojom hodalicom. Zateturala se, pokušavajući da se provuče između ostalih šetača. Momentalno je sišao niz merdevine, izašao napolje, pomogao ženi da uđe u hol i pobrinuo se za to da joj se ukaže neophodna nega. Potom se popeo na merdevine i nastavio da čisti prozore.

Želeo sam da saznam kako je ova organizacija stvorila kulturu gde su ljudi tako duboko posvećeni vrednostima uslužnog servisa. Razgovarao sam sa čistačima, ugostiteljima, recepcionarima i kuririma i otkrio da je ovaj stav implantiran u um i srce svakog člana hotelskog osoblja.

Otišao sam na zadnja vrata i ušao u kuhinju gde sam ugledao glavnu parolu hotelskog poslovanja: „Beskompromisno oličena usluga“. Naposletku sam se obratio šefu hotela: „Posao mi je da pomažem razvoju moćnog timskog karaktera i timske kulture u organizacijama. Zavidljiv sam ovim što imate ovde.“

„Želite li da znate u čemu je ključ?“ upitao je i izvadio papir na kojem je pisala izjava misije lanca holeta.

Kada sam je pročitao, odao sam mu priznanje: „Vrlo impresivna izjava. Ali znam mnoge kompanije koje imaju podjednako impresivne izjave misije“.

„Hoćete li sada da vidite izjavu misije ovog hotela?“ upitao je.

„Mislite, napisali ste je samo za ovaj hotel?“

„Da.“

„Različitu od izjave lanca hotela?"

„Da. U skladu je s njom samo što je ova prilagođena našoj situaciji i vremenu." Dao mi je drugi list papira.

„Ko je sastavio ovu izjavu misije?" upitao sam.

„Svi"; odgovorio je.

„Kako to mislite? Baš svi?"

„Da."

„I čistači?"

„Da."

„I konobari?"

„Da."

„I recepcionari?"

„Da. Zelite li da vidite izjavu misije osoblja koje vas je sinoć dočekalo?" Izvadio je izjavu misije koju su sami napisali a koja se uklapa u sadržaj ostalih izjava misije. U njenom stvaranju učestvovali su svi zaposleni na svim nivoima.

Izjava misije za taj hotel posedovala je osobinu vrhunske poslovno-sti. Vrcala je od konkretnih, kreativnih izjava misije za svaku određenu grupu osoblja. Služila je kao kriterijum za svaku odluku koju su donosili. Pojašnjavala je ono za šta su se zalagali - kako se ponašati prema gostima i kako se ponašati između sebe. Odnosila se na stil šefova i lidera. Odnosila se na jedinstvo sistema. Odnosila se na vrstu ljudi koju su zapošljavali i na način njihove obuke i prilagođavanja. Svaki aspekt te organizacije bio je u funkciji te osobine, te izjave misije.

Kasnije sam posetio još jedan hotel iz istog lanca hotela, i čim sam se prijavio na recepciji, zatražio sam da pročitam njihovu izjavu misije što su odmah učinili. U tom hotelu sam konačno razumeo moto „Beskompromisno oličena usluga".

Prva tri dana posmatrao sam sve moguće situacije koje su zahtevale intervenciju hotelskog osoblja i svaki put bio svedok impresivnog načina pružanja njihovih usluga. I sve su bile vrlo oličene. Na primer, u hotelskom bazenu sam upitao čuvara gde se nalazi fontana sa pijaćom vodom. Lično me je otpratio do nje.

Međutim, najviše me je oduševila ustaljena praksa da osoblje, po svom nahođenju, uvek priznaje svoju grešku. Sandra i ja smo pozvali rum-servis i saopšteno nam je tačno vreme kada će hrana biti poslužena. Na putu do naše sobe, konobar je nehotice prosuo vruću čokoladu i vratio se da promeni čaršav na poslužavniku i servira novi napitak na čemu je izgubio nekoliko minuta. Usluga je, stoga, kasnila petnaestak minuta što nama i nije bilo *naročito* važno.

Ipak, narednog jutra je šef rum-servisa telefonirao i ponudio nam uslugu švedskog stola ili doručak u sobi na račun hotela, a sve to u znak izvinjenja usled priređene neprijatnosti prethodnog dana.

Šta više reći o kulturi organizacije u kojoj njeni zaposleni samoinicijativno priznaju svoje greške šefu. I to greške koje niko nije primetio samo da bi klijent tj. gost hotela bio što bolje uslužen!

Kao što sam rekao šefu prvog hotela, znam mnoge kompanije sa impresivnim izjavama misije. Međutim, postoji ogromna razlika u uspehu tih izjava misije kada ih kreiraju svi koji su uključeni u rad organizacije, a ne samo nekolicina direktora iza zida od mahagonija.

Jedan od osnovnih problema u organizacijama, uključujući i porodice, jeste taj da ljudi nisu posvećeni odlukama drugih ljudi. Jednostavno ih se ne dotiču.

Cesto se susrećem sa organizacijama u kojima se ciljevi zaposlenih uopšte ne poklapaju sa ciljevima kompanije. Obično uočavam da je sistem nagrađivanja u totalnoj suprotnosti sa sistemom istaknutih vrednosti.

Kada počnem da radim sa kompanijama koje su već razvile neku vrstu izjave misije, zapitam ih: „Koliko ljudi ovde zna da imate izjavu misije? Koliko vas zna šta u njoj piše? Koliko ljudi je učestvovalo u njenom pisanju? Koliko njih je zaista poštuje i *koristi* kao vaš kriterijum za odlučivanje?”

Bez uključenosti nema posvećenosti. Zapišite to, zaokružite, podvucite. *Bez uključenosti nema posvećenosti.*

Dakle, u ranijim fazama - kada je pojedinac u organizaciji još novajlija ili kada je dete u porodici malo - možete na vrlo zgodan način da mu postavite cilj i on će ga prihvatiti, naročito ukoliko su međuljudski odnosi, orijentacija i obuka dobri.

Ali kako ljudi postaju zreliji i njihovi životi poprime drugačije značenje, oni žele da se uključe, i to velikoj meri. Jer, ukoliko se ne uključe, oni ne mogu da se posvete. Tada nastaje veliki motivacioni problem koji ne može da se reši na istom nivou razmišljanja na kojem je stvoren.

Zato je za pisanje izjave organizacione misije potrebno vreme, strpljivost, uključenost, umeće i razumevanje. Ponavljam, to nije instant rešenje. Ono zahteva vreme i iskrenost, ispravne principe, hrabrost i integritet za uklapanje sistema, strukture i upravljačkog stila koji dele istu viziju i iste vrednosti. Ukoliko se bazira na ispravnim principima, onda će uspeti.

Izjava organizacione misije - ona koja istinski odražava zajedničku viziju i vrednosti svih unutar te organizacije - stvara veliko jedinstvo i neverovatnu posvećenost. Ona u ljudska srca i umove implantira okvir preporuke, niz kriterijuma ili smernica, po kojima će sebe da upravljaju.

Nije im potreban neko drugi da ih kontroliše, kritikuje i kažnjava. Postali su deo nepromenjenog jezgra koje čini suštinu organizacije.

PREDLOZI ZA VEZBU

1. Odvojite malo vremena i sagledajte utiske koje ste imali na zamišljenom pogrebu s početka ovog poglavlja. Možda ćete želeći da iskoristite tabelu ispod i organizujete svoje misli.

| Prostor delovanja | Karakter | Doprinosi | Ostvarenja |
|---|----------|-----------|------------|
| Porodica Prijatelji Posao Crkvena zajednica | | | |

2. Odvojite nekoliko minuta i zapišite svoje uloge kako ih sada vidite. Jeste li zadovoljni odrazom sopstvenog života?

3. Odredite vreme kada ćete se potpuno odvojiti od svojih dnevnih aktivnosti i početi sa radom na svojoj izjavi lične misije.

4. Pregledajte tabelu u Dodatku A koja prikazuje različite centre i zaokružite sve one s kojima možete da se identifikujete. Da li formiraju obrazac ponašanja u vašem životu? Jeste li zadovoljni implikacijama svoje analize?

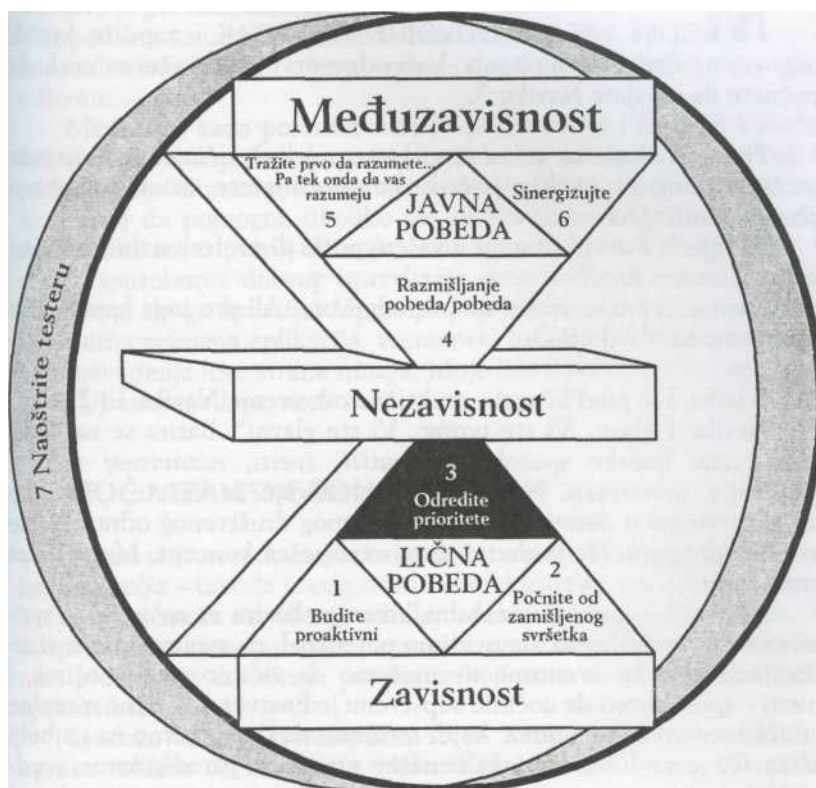
5. Počnite da sakupljate beleške, citate i ideje koje biste želeli da iskoristite kao materijal za pisanje svoje izjave lične misije.

6. Imenujte projekat s kojim ćete se suočiti u skorij budućnosti i primenite principe mentalne kreacije. Zapišite rezultate kakve želite i koje korake ćete preduzeti da biste ih ostvarili.

7. Podelite principe Navike 2 sa svojom porodicom ili kolegama i predložite im da se zajedno posvetite pisanju izjave porodične ili grupne misije.

NAVIKA 3

ODREDITE PRIORITETE



PRINCIPI LIČIMOG MENADŽMENTA

Stvari koje su najvažnije ne smeju nikada da budu u milosti stvari koje su najmanje važne.

GETE

WOLIM VAS DA ODVOJITE TRENUTAK i zapišite kratak odgovor na sledeća dva pitanja. Vaši odgovori će biti važni za vas kada počnete da usvajate Naviku 3.

Pitanje 1: Koju to jednu stvar biste mogli da učinite (a koju sada ne činite) koja bi, ukoliko je redovno upražnjavate, ostavila izuzetno pozitivan uticaj na vaš život?

Pitanje 2: Koja bi to stvar u vašem poslu ili profesionalnom životu dala slične rezultate?

Kasnije ćemo se vratiti na ove odgovore. Ali pre toga hajde da se upoznamo sa Navikom 3.

Navika 3 je plod ličnosti, praktično ostvarenje Navika 1 i 2.

Navika 1 glasi: „Vi ste tvorac. Vi ste glavni“. Bazira se na četiri jedinstvene ljudske sposobnosti: *mašti*, *svesti*, *nezavisnoj volji* i, najvažnije, *samosvesti*. Navika 1 vas ohrabruje da kažete: „Ovo što mi je servirano u detinjstvu, na osnovu mog društvenog odraza, jeste nezdrav program. Ne sviđa mi se taj neuspešan koncept. Mogu da ga promenim.“

Navika 2 je prva ili mentalna kreacija. Bazira se na *mašti* - sposobnosti da zamišljamo, da uvidimo potencijal, da svojim umom vizualizujemo ono što trenutno ne možemo da vidimo svojim očima; i *svesti* - sposobnosti da uočimo sopstvenu jedinstvenost i lične moralne i etičke smernice uz pomoć kojih možemo da ih ispunimo na najbolji način. To je najdublji kontakt sa našim osnovnim paradigmama, vrednostima i vizijom onoga što možemo da postanemo.

Navika 3 je, dakle, druga kreacija, fizička kreacija. To je ispunjenje, aktuelizacija, prirodna neminovnost Navika 1 i 2. Ona je primena *nezavisne volje* zarad postizanja principijelnog centra i ostvaruje se iz dana u dan, iz trenutka u trenutak.

Navike 1 i 2 su suštinske i apsolutno neophodne za Naviku 3. Možete da postanete osoba čiji centar su principi bez svesti o tome i bez razvijanja svoje proaktivne prirode. Možete da postanete osoba čiji centar su principi bez svesti o svojim paradigmama i bez razumevanja kako da ih promenite i podudarite sa principima. Možete da postanete osoba čiji centar su principi bez vizije i fokusa na jedinstven doprinos koji se od vas očekuje.

Ali na takvim temeljima *moiete* da postanete osoba čiji centar su principi, iz dana u dan, iz trenutka u trenutak, tako što ćete oživeti Naviku 3 - vežbajući uspešno upravljanje sobom.

Ne zaboravite da se upravljanje vidno razlikuje od vodstva. Vodstvo je prevashodno vrlo dinamična aktivnost desne strane mozga. Više podseća na umetnost iako se bazira na filozofiji. Da biste se suočili sa problemima ličnog vodstva, morate da postavite neophodna pitanja o životu.

Međutim, kada poradite na tim problemima i kada ih konačno rešite, morate uspešno da usmerite sebe ka uređenju života koji se podudara sa vašim odgovorima. Sposobnost dobrog upravljanja ne može mnogo da pomogne ukoliko ste se obreli u „pogrešnoj džungli“. Ali ukoliko ste u pravoj džungli, onda je razlika itekako očigledna. U stvari, sposobnost dobrog upravljanja determiniše kvalitet pa čak i postojanje druge kreacije. Upravljanje je razlaganje, analiza, redanje, konkretna primena aplikacija, vremenski ograničeni aspekti uspešnog samonavođenja leve strane mozga. Moje lično pravilo lične uspešnosti glasi: *Upravljaј s leva, vodi s desna*.

MOĆ NEZAVISNE VOLJE

Pored samosvesti, mašte i svesti, četvrta ljudska sposobnost - *nezavisna volja* - takođe je odgovorna za maksimalno upravljanje sobom. To je sposobnost donošenja odluka i delovanja u skladu s njima. To je sposobnost samostalnog delovanja a ne čekanja da drugi deluju za nas, proaktivno izvođenje programa koji smo razvili kroz ostale tri sposobnosti.

Ljudska volja je neverovatna stvar. Kroz istoriju ona trijumfuje uprkos velikim očekivanjima. Helen Kelers je dala fantastičan prikaz vrednosti, moći i nezavisne volje.

Ali dok obrađujemo ovu sposobnost u kontekstu uspešnog upravljanja sobom, shvatamo da ona obično nije dramatična, vidljiva, ne događa se jednom u životu i ne predstavlja napor neophodan za postizanje uspeha. Sposobnost se rađa iz savladavanja načina upotrebe ovog velikog talenata prilikom donošenja svakodnevnih odluka.

Stepen do kojeg razvijamo svoju nezavisnu volju u svakodnevnom životu meri se našim ličnim integritetom. Integritet je pre svega vrednost kojom procenjujemo sebe, odnosno, naša sposobnost da dajemo i ispunjavamo obećanja datih sebi, tj. „prelaženja s reči na dela". To je odavanje časti sebi, fundamentalni deo etike karaktera, suštine proaktivnog rasta.

Uspešno upravljanje je *određivanje prioriteta*. Dok vodstvo odlučuje šta je „prioritet", upravljanje ga postavlja na prvo mesto, iz dana u dan, iz trenutka u trenutak. Upravljanje je disciplina, izvođenje zadatka.

Disciplina je *pristanak* - pristanak na filozofiju, pristanak na postavljanje principa, pristanak na procenu vrednosti, na pronalaženje suštine, na određivanje cilja ili osobe koja predstavlja taj cilj.

Drugim rečima, ukoliko uspešno upravljate sobom, vaša disciplina će doći iznutra; to je funkcija vaše nezavisne volje. Vi ste pristalica, pratilac sopstvenih dubokih vrednosti i njihovih izvora. Posedujete volju i integritet da podredite svoja osećanja, svoje nagone i svoja raspoloženja tim vrednostima.

Jedan od mojih omiljenih eseja jeste „Zajednički imenilac uspeha" čiji je autor E. M. Grej. On je čitav svoj život proveo u traganju za jednim imeniocem koji poseduju svi uspešni ljudi. Otkrio je da to nije vredan rad, dobra sreća ili mudrost u ophođenju s ljudima, premda su svi prilično važni. Jedan faktor koji nadmašuje sve ostale predstavlja suštinu Navike 3 - određivanje prioriteta.

„Uspešna osoba ima naviku da čini stvari koje gubitnici izbegavaju", primetio je. „Iako im te stvari nisu uvek drage, on ih podređuje snazi njihove svrhe."

Ovo podređivanje koje zahteva svrhu, misiju, jasan je osećaj pravca i vrednosti Navike 2; izgarajuće „dal" unutar nje omogućava da se kaže „ne" svim drugim stvarima. To takođe zahteva nezavisnu volju i moć da učinite nešto kada to ne želite da činite, da budete u funkciji svojih vrednosti umesto u funkciji svojih nagona i želja u datom trenutku. Konačno, to je moć da delujete sa integritetom prema svojoj proaktivnoj prvoj kreaciji.

ČETIRI GENERACIJE UPRAVLJANJA

U Navici 3 obrađujemo mnoga pitanja koja se odnose na oblast upravljanja našim životom i vremenom. Kao dugogodišnji student ove fascinantne oblasti, lično sam ubeđen u to da suština najboljeg razmišljanja u sferi upravljanja vremenom može da se obuhvati jednom frazom: *Organizovanje i izvršavanje prioriteta*. Ta fraza predstavlja evoluciju tri generacije teorije upravljanja vremenom i načine najboljeg izvođenja u fokusu širokog spektra pristupa i materijala.

Lično upravljanje se razvilo u obrazac sličan mnogim drugim oblastima ljudskih napora. Glavni razvojni podstreci, ili „talasi“, kako ih naziva Alvin Tofler, prate jedan drugog ka uspehu, pojedinačno im dodajući novu vitalnu dimenziju. Na primer, u društvenom razvoju, poljoprivredna revolucija je prethodila industrijskoj revoluciji, koja je prethodila informatičkoj revoluciji. Svaki uspešan talas omogućio je razvoj društvenog i ličnog progresu.

Slično tome, u oblasti upravljanja vremenom, svaka generacija gradi se na onoj prethodnoj - svaka nas pomera ka rastućoj kontroli nad sopstvenim životom. Prvi talas ili generacija mogao bi da se okarakteriše beleškama, naporima da uočimo sličnost u mnoštvu zahteva koji iziskuju naše vreme i energiju.

Druga generacija bi mogla da se okarakteriše rokovnicima i planerima. Ovaj talas odražava pokušaj gledanja unapred, planiranja događaja i aktivnosti u budućnosti.

Treća generacija odražava trenutno polje upravljanja vremenom. Ona prethodnim generacijama daje važnu ideju prioriteta, kristalisanja vrednosti i upoređivanja relativno isplativih aktivnosti na osnovu njihovog odnosa prema tim vrednostima. Pored toga, ona se fokusira na postavljanje ciljeva - specifičnih dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih meta prema kojima ćemo usmeriti svoje vreme i energiju u skladu s vrednostima. Istovremeno uključuje koncept dnevnog planiranja, pravljenja konkretnih planova za postizanje tih ciljeva i aktivnosti determinisanih da budu od najveće važnosti.

Dok treća generacija daje svoj značajan doprinos, ljudi počinju da shvataju da je „uspešno“ planiranje i kontrolisanje vremena često kontraproduktivno. Fokusiranje na uspešnost često stvara očekivanja koja su u suprotnosti sa ukazanim prilikama za razvoj kvalitetnih odnosa zarad ispunjavanja ljudskih potreba i uživanja u spontanosti svakodnevnice.

Kao rezultat toga, mnoge ljude guše programi planiranja i upravljanja vremenom od kojih se osećaju previše ograničeno, previše

sputano, i prisiljeni su na to da „sve bace niz reku“ i vrate se prvoj ili drugoj generaciji tehnika za očuvanje odnosa, spontanosti i kvaliteta života.

Međutim, ovde se javlja četvrta generacija koja se po mnogo čemu razlikuje od prethodne tri. Ona prepoznaje da je „upravljanje vremenom“ zapravo greška u nazivu - izazov nije u upravljanju vremenom već u upravljanju sobom. Zadovoljstvo je jedinstvo očekivanja baš kao i realizacije. A očekivanje (i zadovoljstvo) leže u našem Krugu uticaja.

Umesto da se fokusiraju na *stvar* ili *vreme*, očekivanja četvrte generacije fokusiraju se na očuvanje i jačanje *odnosa* i postizanje *rezultata* - ukratko, na održavanje ravnoteže P/KP.

KVADRANT II

Osnovni fokus četvrte generacije upravljanja može da se obuhvati matricom upravljanja vremenom koja je prikazana u tabeli na sledećoj strani. U suštini, svi mi provodimo vreme na jedan od četiri navedena načina.

Kao što možete da vidite, postoje dva faktora koja aktivnost definišu kao *hitnu* i *važnu*. *Hitno* znači da aktivnost zahteva momentalnu pažnju, tzv. „Odmah!“ Hitne stvari nas pokreću. Zvonjenje telefona je hitno. Većina ljudi ne može da podnese pomisao da pusti telefon da zvonj.

Možete da provedete sate pripremajući materijale, možete da se doterate i odete na drugi kraj grada gde se nalazi kancelarija u kojoj imate zakazan razgovor na određenu temu, ali ukoliko zazvoni telefon dok ste vi unutra, to će generalno biti presedan u odnosu na vašu ličnu posetu.

Ukoliko želite nekome da telefonirate, malo je onih koji bi rekli: „Vratću se za 15 minuta; samo izvolite“. Ali isti ti ljudi bi vas verovatno pustili da jednako dugo čekate u kancelariji dok oni završe telefonski razgovor s nekim drugim.

Hitne stvari su obično vidljive. Požuruju nas; insistiraju na delovanju. Najčešće se nalaze tu nadohvat ruke i umeju da budu prijatne, lako izvodljive i zabavne. Međutim, tako često su nevažne!

Vажnost, s druge strane, usko je povezana sa rezultatima. Ukoliko je nešto važno, ono doprinosi našoj misiji, našim vrednostima, našim visoko prioritetnim ciljevima.

Reagujemo na hitne stvari. Važne stvari koje nisu toliko hitne, zahtevaju veću inicijativu, veću proaktivnost. Moramo da *delujemo*

OBRAZAC UPRAVLJANJA VREMENOM

| | |
|-------|------------|
| Hitno | Nije hitno |
|-------|------------|

Nevažno

Važno

| | |
|--|--|
| I AKTIVNOSTI: Krize Važni problemi Projekti s rokovima | II AKTIVNOSTI: Prevencija, PK aktivnosti Izgrađivanje odnosa Prepoznavanje novih mogućnosti Planiranje, rekreacija |
| III AKTIVNOSTI: Prekidi, pozivi Elektronska pošta, izveštaji Sastanci Predstojeće važne stvari Popularne aktivnosti | IV AKTIVNOSTI: Trivijalan, okupirajući rad Elektronska pošta Telefonski pozivi Traćenje vremena Prijatne aktivnosti |

kako bismo iskoristili ukazanu priliku i ostvarili cilj. Ukoliko ne usvojimo Naviku 2 i ne stvorimo jasnu ideju o tome šta je važno i kakve rezultate očekujemo u svom životu, lako ćemo skrenuti sa pravog načina reagovanja na hitnost.

Pogledajmo za trenutak četiri kvadranta matrice upravljanja vremenom. Kvadrant I je istovremeno i hitan i važan. On obuhvata značajne rezultate koji zahtevaju momentalnu pažnju. Aktivnosti kvadranta I obično nazivamo „krizama" ili „problemima". Svi mi u životu obavljamo neke aktivnosti kvadranta I. Ovim kvadrantom obuhvaćeni su mnogi ljudi, uglavnom oni skloni krizama, problemima i neispunjavanju rokova.

Dok se fokusirate na kvadrant I, on postaje sve veći i veći. Na kraju vas proguta poput morskog talasa. Ogroman problem vas zapljusne i obori na zemlju, a potom povuče za sobom. Uspevate da se pridignete, ali vas sledeći iznova zapljuskuje i baca na dno.

Neki ljudi svakodnevno doživljavaju da ih problemi dotuku. Jedino olakšanje pronalaze u bežanju u nevažne, nehitne aktivnosti kvadranta IV. Kada uporedite njihovu ukupnu matricu, vidite da 90% vremena troše u kvadrantu I, a maksimalno 10% u kvadrantu IV, sa nezatnom pažnjom utrošenom u kvadrantima II i III. Tako žive ljudi čiji život je u konstantnoj krizi.

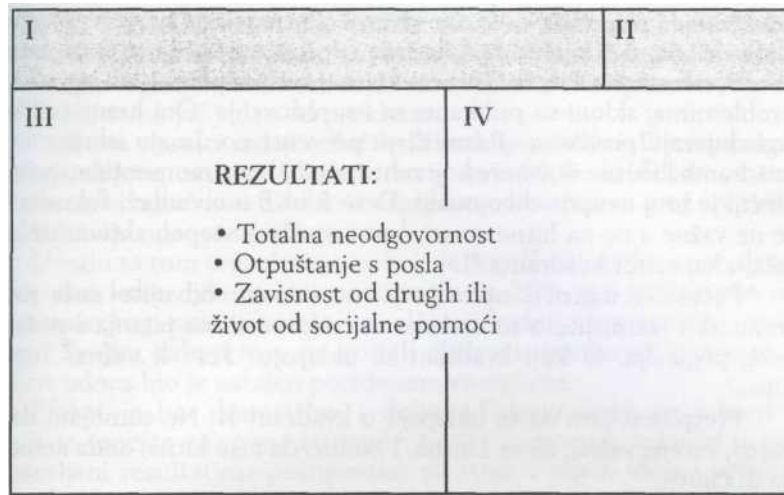
Postoje ljudi koji veći deo svog vremena provode u „hitnom ali nevažnom" kvadrantu III, misleći da su u kvadrantu I. Oni vreme troše

| | |
|---|----|
| I REZULTATI: <ul style="list-style-type: none"> • Stres • Iscrpljenost • Upravljanje krizom • Stalno gašenje vatre | II |
| III | IV |

reagujući na stvari koje su važne, pretpostavljajući da ipak nisu toliko važne. Ali stvarnost je takva da se hitnost ovih stvari često bazira na prioritetima i očekivanjima drugih.

| | |
|---|----|
| I | II |
| III REZULTATI: <ul style="list-style-type: none"> • Kratkoročni fokus • Upravljanje krizom • Karakter kameleonske reputacije • Ciljevi i planovi deluju beznačajno • Osećaj žrtve, nedostatak kontrole • Površni ili narušeni odnosi s ljudima | IV |

Ljudi koji vreme provode isključivo u kvadrantima III i IV u suštini vode neodgovorne živote.



Uspešni ljudi se klone kvadranta III i IV jer, bili oni hitni ili ne, zapravo nisu važni. Takođe se trude da zanemare kvadrant I tako što većinu vremena provode u kvadrantu II.

Kvadrant II je srž uspešnog ličnog upravljanja. On se bavi stvarima koje nisu hitne, ali su važne, kao što je izgradnja međuljudskih odnosa, pisanje izjave lične misije, dugoročno planiranje, vežbanje, preventivno



održavanje i priprema - sve one stvari koje znamo da su nam potrebne, ali ih nekako nasumično zaobilazimo iz prostog razloga što nisu hitne.

Parafraziraću Pitera Drukera koji tvrdi da uspešni ljudi nisu skloni problemima; skloni su prilikama za napredovanje. Oni hrane prilike a izgladnjavaju probleme. Razmišljaju preventivno. Imaju iskrene krize kvadranta I i hitne slučajeve koji zahtevaju njihovu momentalnu pažnju, ali čiji je broj neuporedivo manji. Drže P i KP u ravnoteži fokusirajući se na važne a ne na hitne stvari, kao i na visok stepen aktivnosti koje jačaju kapacitet kvadranta II.

Poštujući matricu upravljanja vremenom, odvojite sada jedan trenutak i razmislite o tome kako ste odgovorili na pitanja s početka ovog poglavlja. U koji kvadrant se uklapaju? Jesu li važna? Jesu li hitna?

Pretpostavljam da se uklapaju u kvadrant II. Ne sumnjam da su važna, veoma važna, ali ne i hitna. I budući da nisu hitna, onda nemojte da ih činite.

Sada obratite pažnju na prirodu tih pitanja: Koju biste to jednu stvar mogli da učinite (a koju sada ne činite) koja bi, ukoliko je redovno upražnjavate, *ostvarila izuzetno pozitivan uticaj na vaš život!* Aktivnosti kvadranta II imaju tu vrstu uticaja. Kada ih izvršimo, za naš uspeh je potreban ogroman skok.

Slično pitanje postavio sam grupi menadžera tržnog centra. „Ako biste morali da učinite jednu stvar u svojoj profesiji za koju znate da bi imala ogroman profesionalni efekat na rezultate, koja bi to stvar bila?! Jednoglasno su odgovorili da je to izgradnja korisnih ličnih odnosa sa zakupcima i vlasnicima radnji u tržnom centru, što spada u aktivnost kvadranta II.

Analizirali smo vreme koje troše baveći se tim aktivnostima. Iznosilo je manje od 5%. Imali su dobre razloge za to - probleme koji se ređaju jedan za drugim. Morali su da pišu izveštaje, odlaze na sastanke, odgovaraju na prispelu poštu, obavljaju telefonske pozive i rasplinjuju se na konstantne prekide u poslu. Kvadrant I ih je progutao.

Ono malo vremena koje su provodili sa menadžerima radnji vrcalo je od negativne energije. Jedini razlog zbog kojeg su ih uopšte posećivali bilo je obnavljanje kontakata - skupljanje novca ili razgovor o reklamiranju i drugim stvarima koje nisu bile u skladu sa centralnim smernicama njihove profesije.

Vlasnici radnji su se borili za opstanak, ne razmišljajući o budućnosti. Imali su probleme sa osobljem, cenama, inventarom i još mno-

go čime. Većina vlasnika nije prošla nikakvu obuku za menadžere. Iako su mnogi od njih prodavali vrlo kvalitetnu robu, pomoć im je bila neophodna. Zakupci nisu hteli ni da vide vlasnike tržnog centra; oni su za njih bili samo još jedan od problema.

I tako su vlasnici radnji odlučili da budu proaktivni. Determinisali su svoje ciljeve, svoje vrednosti i svoje prioritete. U skladu sa tim prioritetima, odlučili su da utroše otprilike jednu trećinu svog vremena u poboljšanje odnosa sa zakupcima.

U radu sa tom organizacijom, koja je trajala oko godinu i po dana, video sam kako njihove aktivnosti rastu za 20%, što je bilo više od četvorostrukog rasta. Osim toga, vlasnici radnji su promenili svoje uloge. Svojim zakupcima su postali slušaoci, predavači i savetnici. Njihov odnos bio je nabijen pozitivnom energijom.

Efekat je bio dramatičan i dubok. Fokusiranjem na odnose i rezultate umesto na vreme i metode, brojke su porasle, zakupci su bili oduševljeni rezultatima postignutim uz pomoć novih ideja i veština. Menadžeri tržnog centra postali su uspešniji i zadovoljniji, proširivši svoju listu potencijalnih zakupaca i povisivši tako cenu izdavanja lokala na osnovu povećanja plata zaposlenih u zakupljenim radnjama. Više nisu izigravali policajce i namrgođene nastojnike. Uspešno su rešili problem.

Bilo da ste student na univerzitetu, radnik na traci, gradevinar, modni kreator ili direktor kompanije, verujem da ćete kod pitanja šta leži u kvadrantu II i podstiče jačanje proaktivnosti otkriti iste rezultate. Vaš uspeh će se dramatično povećati. Vaše krize i problemi će se svesti na proporcije rešivih zato što ćete razmišljati unapred, radeći na korenima, baveći se prevencijom, čime situaciju čuvate prvenstveno od zapadanja u krizu. U žargonu upravljanja vremenom ovo se zove Pareto princip - 80% rezultata proističe iz 20% aktivnosti.

ŠTA JE POTREBNO DA BI SE REKLO „NE“

Jedino mesto gde se dobija vreme za kvadrant II jeste počinjanje iz kvadranta III i IV. Ne možete da ignorišete hitne i važne aktivnosti kvadranta I, iako će se one značajno smanjiti dok provodite više vremena u prevenciji i pripremi kvadranta II. Međutim, početno vreme za kvadrant II mora da dođe iz kvadranta III i IV.

Neophodno je da budete proaktivni u radu na kvadrantu II, jer kvadranti I i II rade na vama. Da biste rekli „da“ važnim prioritetima

kvadranta II, morate da naučite da kažete „ne“ svim ostalim aktivnostima koje ponekad mogu da deluju prilično hitno.

Pre izvesnog vremena, mojoj ženi je ponuđeno da predsedava upravnim odborom lokalne mesne zajednice. U tom periodu imala je nekoliko veoma važnih poslova na kojima je želela da poradi, tako da joj ponudena uloga nije nimalo odgovarala. Ali nakon dužeg nagovaranja, ipak je pristala.

Onda je pozvala jednu svoju dragu prijateljicu i zamolila je da joj pripomogne u organizovanju upravnog odbora. Ova ju je strpljivo saslušala a zatim rekla: „Sandra, taj projekat zvuči sjajno, zaista je vredan truda. Hvala ti što si me se setila. Zaista mi to imponuje, ali zbog silnih obaveza jednostavno ne mogu da učestvujem u tome. Ipak, hoću da znaš da veoma cenim tvoju ponudu.“

Sandra je bila spremna na sve samo ne na ljubazno „ne“. Kada je spustila slušalicu, pogledala me je i uzdahnula: „Volela bih da sam i ja to rekla.“

Ne želim da pomislite kako se ne treba uključivati u određene projekte svoje lokalne zajednice. Te stvari su važne. Međutim, morate da odlučite šta su vam najveći prioriteti i da nađete hrabrosti kako biste ostalim stvarima - ljubazno, smireno i nedvosmisleno - rekli „ne“. A to možete samo ako imate veće „da“ koje gori iznutra. Neprijatelj onog što je „najbolje“ obično je ono što je „dobro“.

Imajte na umu da uvek nečemu govorite „ne“. Ukoliko to nije očigledna, hitna stvar u vašem životu, onda su to verovatno mnogo fundamentalnije i važnije stvari. Čak i kada je hitno dobro, ono može da vas spreči da date sve od sebe, svoj jedinstven doprinos, ukoliko mu to dozvolite.

Dok sam bio na funkciji predsednika univerzitetskih odnosa na jednom velikom fakultetu, unajmio sam vrlo talentovanog, proaktivnog i kreativnog pisca. Jednog dana, nakon njegovog jednomesečnog rada, obratio sam mu se s molbom da poradi na nekim hitnim stvarima koje nisu smele da čekaju.

Odgovorio mi je: „Stivene, učiniću sve što tražite od mene. Samo mi pre toga dozvolite da vam objasnim svoju situaciju.“

Potom me je odveo do svoje zidne table na kojoj je napisao spisak od dvadesetak projekata na kojima je radio, zajedno sa kriterijumom delovanja i datumima rokova koje smo zajednički odredili. Bio je izuzetno disciplinovan zbog čega sam i odlučio da mu se obratim. Posle kraćeg razmišljanja, rekao sam mu: „Ukoliko želiš da nešto završiš, prepusti to zauzetom čoveku“.

Na to mi je odgovorio: „Stivene, da bi se poslovi pravilno obavili, potrebno mi je nekoliko dana. Koji od ovih projekata biste najviše želeli da otkazem ili odložim?“

Naravno, nisam želeo da preuzmem odgovornost za to. Nisam želeo da se zamerim najproduktivnijem članu svog osoblja samo zato što sam u tom trenutku imao poteškoće u upravljanju krizom. Posao koji sam od njega tražio da obavi bio je hitan, ali ne i važan. I tako sam otišao i taj posao dodelio nekom drugom snalažljivcu iz svog osoblja.

Svakodneвно govorimo „da“ ili „ne“, obično više puta dnevno. Centar ispravnih principa i fokus na našu ličnu misiju podstiče nas da mudro i uspešno donosimo te sudove.

Kada radim sa različitim grupama ljudi, uvek im naglasim da suština uspešnog upravljanja vremenom i životom leži u dobroj organizaciji i delovanju po uravnoteženim prioritetima. Potom im postavim ovo pitanje: Kada biste morali da pogrešite u jednoj od ove tri oblasti, koja bi to oblast bila: (1) nemogućnost određivanja *prioriteta*; (2) nemogućnost *organizovanja* tih prioriteta; ili (3) nedostatak *discipline* da ih izvršite, da se držite svojih prioriteta i organizacije?

Većina ljudi tvrdi da je njihova najveća boljka nedostatak discipline. Kad bolje razmislim, dolazim do zaključka da to nije tačno. Osnovni problem je u tome što im prioriteti nisu duboko u srcu i umu jer nisu istinski usvojili Naviku 2.

Postoje mnogi ljudi koji prepoznaju vrednost aktivnosti kvadranta II u svom životu, bez obzira na to da li ih identifikuju kao takve ili ne. Pri tom pokušavaju da daju prednost tim aktivnostima i integrišu ih u svoj život kroz samodisciplinu. Ali bez principijelnog centra i izjave lične misije, oni nemaju neophodnu osnovu da istraju u svojim naporima. Rade na disciplinskom stavu i ponašanju dok im ni na pamet ne pada da ispitaju korene, odnosno suštinske paradigme iz kojih njihovi prirodni stavovi i ponašanja proističu.

Fokus kvadranta II je paradigma koja izvire iz principijelnog centra. Ukoliko je vaš centar supružnik, novac, prijatelji, zadovoljstvo ili neki dragi spoljni faktor, uporno ćete se vraćati na kvadrante I ili III, reagujući na spoljne sile koje usmeravaju vaš život. Čak i kada ste sami sebi centar, završićete u kvadrantima I ili III, reagujući na impuls trenutka. Vaša nezavisna volja sama po sebi ne može uspešno da vas disciplinuje protiv vašeg centra.

Arhitektonskim žargonom rečeno, *forma prati funkciju*. Na isti način upravljanje prati vođstvo. Način na koji provodite svoje vreme jeste rezultat načina na koji vidite svoje vreme i način na koji zaista vidite svoje prioritete. Ukoliko vaši prioriteti proističu iz principijelnog

centra i lične misije, ukoliko su duboko usađeni u vaše srce i um, onda će kvadrant II za vas biti prirodno, uzbudljivo mesto za ulaganje vremena.

Skoro je nemoguće reći „ne“ popularnosti kvadranta III ili zadovoljnom begu u kvadrant IV ukoliko veliko „da“ ne gori duboko u vama. Tek kada budete bili dovoljno samosvesni da ispitete sopstveni program - imajući maštu i svest da stvorite novi, jedinstveni, principijelno usmeren program kojem možete da kažete „da“ - samo tada ćete imati dovoljno nezavisne volje da nevažnim stvarima kažete „ne“ sa iskrenim osmehom.

PRELAZAK U KVADRANT II

Ukoliko aktivnosti kvadranta II predstavljaju srž uspešnog ličnog upravljanja - „prioriteta“ koje moramo da odredimo - kako onda da ih organizujemo i izvršimo?

Prva generacija upravljanja vremenom ne prepoznaje čak ni koncept prioriteta. Ona nam daje uvid u spisak „šta činiti“, čime stičemo privremeni utisak ostvarenosti svaki put kada nešto sa spiska eliminišemo; međutim, nijedan prioritet nije povezan sa stavkom na spisku. Povrh toga, ne postoji korelacija između onoga što je na spisku i naših najdubljih vrednosti i svrhe u životu. Jednostavno reagujemo na sve što prodire u našu svest i tobože mora da se završi.

Mnogi ljudi deluju iz ove paradigme prve generacije. To je pravac manjeg otpora. Nema bola niti napora; zabavno je „preпустiti se struji“. Spoljna disciplina i planiranje odaju utisak da oni nisu odgovorni za rezultate.

Ali menadžeri prve generacije po definiciji nisu uspešni ljudi. Oni proizvode vrlo malo i njihov životni stil ne čini ništa da izgradi njihov kapacitet proizvodnje. Nošeni spoljnim silama, oni često izgledaju nezavisno i neodgovorno, posedujući vrlo mali osećaj kontrole i samopouzdanja.

Menadžeri druge generacije misle da imaju više kontrole. Oni planiraju unapred i generalno izgledaju nešto odgovornije zato što se „pojavljuju“, kada se to od njih traži.

Ali opet, aktivnosti koje planiraju nemaju prioritet niti su u dubljoj korelaciji sa unutrašnjim vrednostima i ciljevima. Njihova dostignuća su nezapažena i orijentisana isključivo na planiranje.

Menadžeri treće generacije prave značajan korak napred. Oni kristališu svoje vrednosti i postavljaju ciljeve. Takođe svakodnevno planiraju i ređaju svoje aktivnosti po prioritetima.

Kao što sam već rekao, u ovoj sferi se danas nalazi upravljanje vremenom. Ali ta treća generacija ima neka kritička ograničenja. Pre svega vizuelna ograničenja - dnevno planiranje često izostavlja važne stvari koje mogu da se vide samo iz veće perspektive. Sam termin „dnevnog planiranja“, fokusira se na hitne stvari - na „odmah“. Dok treća generacija raspoređuje svoje aktivnosti prema prioritetima, ona pri tom ne postavlja pitanje od suštinske važnosti za samu aktivnost - ne smešta aktivnost u kontekst principa, lične misije, uloga i ciljeva. Treća generacija koja svoje vrednosti ostvaruje dnevnim planiranjem u suštini daje prednost problemima i dnevnim krizama kvadranta I i III.

Osim toga, treća generacija se ne priprema za ulogu upravljanja na uravnotežen način. Nedostaje joj realnost jer stvara tendenciju detaljnog dnevnog planiranja koje rezultira frustracijom i željom za povremenim kršenjem plana i begom u kvadrant IV. Njena uspešnost, dakle fokus upravljanja vremenom, obično opterećuje međuljudske odnose umesto da ih izgrađuje.

I dok svaka od tri generacije prepoznaje vrednost neke vrste upravljačke alatke, nijedna ne proizvodi alatku koja podstiče osobu da živi po principima, odnosno, životnim stilom kvadranta II. Prva generacija beležnica i spiskova „šta činiti“ ne daje nam ništa drugo osim prostora za obavljanje tih stvari koje prodiru u našu svest kako ih ne bismo zaboravili. Druga generacija tefera i rokovnika jedva da nam pruža dovoljno prostora za zapisivanje naših budućih obaveza kako bismo bili tamo gde smo obećali da ćemo biti u dogovoreno vreme.

Čak i treća generacija, sa svojim širokim spektrom planera i materijala, fokusira se isključivo na pomoć u određivanju prioriteta i planiranje aktivnosti kvadranta I i III. Iako mnogi predavači i savetnici prepoznaju vrednost aktivnosti kvadranta II, prava alatka za planiranje treće generacije ne omogućava njihovo organizovanje i izvršavanje.

I dok se svaka generacija gradi na onome što joj je prethodilo, moć i neke od alatki svake od prve tri generacije omogućavaju elementarni materijal za četvrtu. Ali postoji i dodatna potreba za novom dimenzijom, za paradigmom i implementacijom koje nas podstiču da predemo u kvadrant II, da postanemo principijelni i upravljamo sobom kako bismo učinili ono što je istinski važno.

ALATKA KVADRANTA II

Objektivno upravljanje kvadrantom II zapravo je uspešno upravljanje našim životom - od postojećih principa kao centra, od

poznavanja svoje lične misije, sa fokusom na važne i podjednako hitne stvari, i unutar okvira održavanja ravnoteže između rastuće produktivnosti i rastućeg kapaciteta produktivnosti.

Ovo je po svemu sudcći ambiciozan objektiv za ljude uhvaćene u vrzinom kolu kvadranta III i IV. Ipak, želja za ostvarenjem će imati fantastičan uticaj na njihov lični uspeh.

Svaki organizator kvadranta II trebalo bi da se upozna sa šest važnih kriterijuma:

KOHERENTNOST. Koherentnost ukazuje na harmoniju, jedinstvo i integritet između vaše vizije i misije, vaših uloga i ciljeva, vaših prioriteta i planova i vaših želja i discipline. U vašem planeru bi trebalo da bude mesta za vašu izjavu lične misije kako biste uvek mogli da se osvrnete na nju. Takođe mora da bude mesta za vaše uloge, kao i za kratkoročne i dugoročne ciljeve.

BALANS. Ova alatka bi trebalo da vam pomogne u tome da održite ravnotežu u svom životu, da identifikujete svoje različite uloge i držite ih uvek pred sobom kako ne biste zanemarili važne oblasti u životu kao što su zdravlje, porodica, profesionalne pripreme ili lični razvoj.

Ljudi često misle da uspeh u jednoj oblasti može da nadoknadi neuspeh u nekoj drugoj oblasti života. Da li je to zaista tako? Možda i može u ograničenom vremenu i u nekim oblastima. Ali može li uspeh u profesiji da nadoknadi propali brak, narušeno zdravlje ili slabosti u karakteru? Istinski uspeh zahteva ravnotežu i ova alatka vam pomaže da je stvorite i održite.

FOKUS NA KVADRANT II. Ova alatka vam je potrebna da bi vas podstakla, motivisala i bukvalno vam pomogla da provedete potrebno vreme u kvadrantu II kako biste se suočili sa krizom prevencije a ne prioriteta. Po mom mišljenju, najbolji način da to učinite jeste taj da organizujete svoj život na *sedmičnoj* osnovi. Možete i dalje da se prilagodite i odredite prioritete na dnevnoj osnovi, ali osnovni podstrek je organizovanje sedmice.

U poređenju sa dnevnim planiranjem, organizacija na sedmičnom nivou omogućava veću ravnotežu i bolji kontekst. Izgleda da postoji implicitno kulturno priznanje sedmice kao kompletne jedinice vremena. Posao, obrazovanje i mnogi drugi društveni aspekti operišu u sedmičnim okvirima, određujući neke dane za fokusiranje na rad a druge na odmor ili inspiraciju. Suština judeo-hrišćanske etike poštuje jedan dan, obično nedelju, koji se izdvaja iz ostalih sedam zarad viših dljeva.

Većina ljudi razmišlja u okvirima sedmice, ali većina alatki za planiranje treće generacije fokusira se na dnevno planiranje. I dok vam one pomažu da svoje aktivnosti poređate po prioritetima, u suštini vam pomažu samo da prenebregnete krize i težak rad. *Ključ nije u određivanju prioriteta među onim što je isplanirano, već u planiranju svojih prioriteta.* I ovo može najbolje da se izvede u kontekstu sedmice.

DIMENZIJA „LJUDI“. Takode vam je potrebna alatka koju ćete osim na planove primeniti i na ljude. I dok vi možda na umu imate *uspeh* u suočavanju s vremenom, principijelna osoba razmišlja o *uspehu* u suočavanju s ljudima. Postoje periodi kada principijelan način života u kvadrantu II zahteva podređivanje svojih planova drugim ljudima. Vaša alatka mora da se usredsredi na tu vrednost, da potpomogne primenu umesto da stvori krivicu kada se ne ispoštuje plan.

FLEKSIBILNOST. Vaša alatka za planiranje bi trebalo da bude vaš sluga, nikada vaš gospodar. Budući da ona radi za vas, trebalo bi da se poklopi s vašim stilom, vašim potrebama i vašim konkretnim načinima.

MOBILNOST. Ova alatka bi trebalo da bude mobilna kako biste uvek mogli da je nosite sa sobom. Možda ćete želeti da proučite svoju izjavu lične misije dok se vozite u gradskom prevozu. Ili ćete želeti da izmerite vrednost nove prilike u odnosu na nešto što ste već isplanirali. Ukoliko je vaš rokovnik mobilan, imaćete ga uz sebe i tako će vam važni podaci uvek biti pri ruci.

Pošto je kvadrant II srž uspešnog upravljanja, potrebna vam je alatka koja će vas uvek usmeravati u njega. Moj rad sa konceptom četvrte generacije doveo je do stvaranja alatke posebno dizajnirane prema gore pomenutim kriterijumima. Međutim, mnoge dobre alatke treće generacije mogu lako da se adaptiraju. Budući da su principi postojani, njihova primena i specijalne aplikacije mogu da variraju od osobe do osobe.

SAMOUPRAVLJANJE KVADRANTOM II

Iako se trudim da vas naučim principima a ne veštinama uspešnosti, verujem da ćete bolje razumeti principe i osnažiti prirodu četvrte generacije ukoliko iz principijelnog centra organizujete bazu kvadranta II.

Za organizaciju kvadranta II potrebna su četiri ključa aktivnosti.

IDENTIFIKOVANJE ULOGA. Prvi zadatak je da zapišete svoje ključne uloge. Ukoliko još niste ozbiljno porazmislili o ulogama u svom životu, možete da zapišete prvo što vam padne na pamet. U svakom slučaju, imate ulogu pojedinca. Poželete možda da nabrojite jednu ili više porodičnih uloga - supružnik, roditelj, naslednik, član šire porodice uključujući bake, dede i ostale bliže rođake. Zatim ćete poželeti da nabrojite nekoliko uloga iz oblasti svoje profesije u koje svakodnevno želite da ulažete svoje vreme i energiju. Ili ćete poželeti uloge u crkvenoj ili nekoj drugoj zajednici.

Ne morate da brinete o definisanju uloga kao nečemu s čim ćete morati da živite do kraja svog života - u obzir uzmete samo sedmicu i oblasti u kojima vidite sebe kako provodite tih narednih nedelju dana.

Slede dva primera na kojima ljudi mogu sebe da vide u različitim ulogama:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Pojedinac | 1. Ličnost u razvoju |
| 2. Suprug/roditelj | 2. Suprug |
| 3. Menadžer novih proizvoda | 3. Roditelj |
| 4. Menadžer istraživanja | 4. Agent za nekretnine |
| 5. Menadžer razvoja kadrovske službe | 5. Član mesne zajednice |
| 6. Menadžer administracije | 6. Član simfonijskog upravnog odbora |
| 7. Šefodbor | |

SELEKCIJA CILJEVA. Sledeći korak je da smislite jedan ili dva važna rezultata koje mislite da bi trebalo ispuniti u svakoj ulozi ponaosob u narednih sedam dana. Oni će biti registrovani kao ciljevi. (Vidi sledeću stranu.)

Bar neki od ovih ciljeva bi trebalo da se odraze na aktivnosti kvadranta II. Idealno bi bilo da se ovi sedmični ciljevi vežu za dugoročne ciljeve koje ste prepoznali u skladu sa izjavom lične misije. Ali čak i da niste napisali svoju izjavu misije, možete da imate osećaj onoga što je važno dok razmišljate o svojim ulogama i jednom ili dva cilja za svaku od tih uloga.

PLANIRANJE. Sada možete da razmotrite sedmicu pred sobom imajući na umu ciljeve i isplanirano vreme za njihovo ostvarivanje. Na primer, ukoliko je vaš **cilj** da kreirate prvu skicu svoje izjave lične misije, možete da odvojite dva sata, recimo u nedelju, i poradite na njoj. Nedelja (ili neki drugi dan u sedmici koji je važan za vas, vašu konfesiju

| | |
|--|---|
| <p>Pojedinac - Ličnost u razvoju</p> | Gruba skica izjave |
| | lične misije |
| | Prijaviti se za seminar |
| | Posetiti Frenka u bolnici |
| <p>Suprug - Roditelj</p> | Potvrditi karte za simfonijski koncert |
| | Timov naučni projekat |
| | Sarin bicikl |
| | |
| <p>Menadžer novih proizvoda</p> | Ispitati tržišne parametre |
| | Razgovor sa kandidatima za radno mesto asistenta |
| | Proučiti mišljenje potrošača |
| | |
| <p>Menadžer istraživanja</p> | Proučiti rezultate poslednjeg istraživanja |
| | Rad na problemu vezivanja |
| | Prepiska sa Kenom i Piterom |
| | |
| <p>Menadžer razvoja kadrovske službe</p> | Pregled odgovornosti sa Džejni |
| | Poseta Semjuelovima |
| | |
| | |
| <p>Menadžer administracije</p> | Izveštaj na kraju meseca |
| | Izveštaj o reviziji plata |
| | |
| | |
| <p>Šef odbora</p> | Pripremiti temu za sastanak |
| | Poseta sektoru za Odnose sa javnošću, sa Konklinom |
| | Planovi za sledeću godinu |
| | |

ili vašu situaciju) obično je idealno vreme za planiranje vaših ličnih aktivnosti, uključujući i organizovanje aktivnosti za narednu sedmicu. To je dobar trenutak da se povučete u sebe, potražite nadahnuće i sagledate svoj život u kontekstu principa i vrednosti.

Ukoliko postavite cilj da poboljšate svoju fizičku kondiciju uz pomoć vežbi, možda ćete poželeti da odvojite po jedan sat, tri do četiri puta sedmično ili možda svakodnevno, kako biste postigli taj cilj. Postoje neki ciljevi koje možete da ostvarite samo tokom sati provedenih na poslu, ili neki koje možete da ostvarite samo subotom kada ste s decom kod kuće. Možete li da zamislite neke od prednosti sedmičnog u odnosu na dnevno planiranje?

Prepoznavanjem uloga i postavljanjem ciljeva, određenom danu u sedmici možete da posvetite neki cilj, bilo kao prioritet ili, još bolje, kao specifičan zadatak. Takođe možete da prilagodite svoj godišnji ili mesečni planer svakom zadatku koji ste već unapred odredili i tako procenite njihov značaj u kontekstu vaših ciljeva, pomerajući one za koje ste zaključili da se uklapaju u postojeće planove, odnosno, određujući njihove planove i otkazujući druge.

Prostudirajte primer sedmičnog planera koji sledi, obrativši posebnu pažnju na to kako je svaki od devetnaest najvažnijih ciljeva, koji se obično nalaze u kvadrantu II, isplaniran i preveden u specifičan plan akcije. Pri tom imajte u vidu tabelu u donjem levom uglu nazvanu „Naoštrite testeru" koja je predviđena za planiranje vitalnih aktivnosti za obnavljanje kvadranta II u svakoj od četiri ljudske dimenzije koje će biti objašnjene u Navici 7.

Uprkos vremenu odvojenom za ostvarivanje 19 važnih ciljeva u dotičnoj sedmici, pogledajte količinu preostalog neiskorišćenog prostora u planerul. Osim što vas podstiče da odredite svoje prioritete, sedmično organizovanje kvadranta II daje vam slobodu i fleksibilnost da rešite neočekivane događaje, da pomerite sastanke ukoliko vam je to potrebno, da nadete vremena za druženje s drugima, da istinski uživate u spontanim iskustvima znajući da ste proaktivno organizovali svoju nedelju kako biste ostvarili ključne ciljeve u svakoj sferi svog života.

DNEVNA ADAPTACIJA. Uz sedmičnu organizaciju kvadranta II dnevno planiranje prerasta u funkciju dnevne adaptacije, raspoređivanja aktivnosti prema prioritetima i odgovaranja na neočekivane događaje, odnose i iskustva na značajan način.

Ukoliko svakog jutra odvojite nekoliko minuta da pregledate svoj plan, bićete u kontaktu sa svojim vrednosnim odlukama koje ste doneli dok ste organizovali sedmicu, kao i sa faktorima koji mogu

ne očekivano da iskrсну. Dok rezimirate dan, možete da vidite kako se vaše uloge i ciljevi raspoređuju prema prioritetima koji izvire iz vašeg unutrašnjeg osećaja za ravnotežu. To je blaži, sigurniji vid sistema prioriteta svojstven desnoj strani mozga koji zapravo proističe iz vaše lične misije.

Još uvek možete imati utisak da sistem prioriteta A, B, C ili 1, 2, 3 treće generacije dovoljno uređuje dnevne aktivnosti. Ne sme se zanemariti podela tih aktivnosti na važne i nevažne. Očigledno se nalaze u kontinuumu, i stoga su neke od njih manje a neke više važne. U kontekstu sedmičnog planiranja, sistem prioriteta treće generacije uređuje dnevni fokus.

Međutim, pokušaj da aktivnosti rasporedite po prioritetima pre nego što dokučite u kakvoj su relaciji sa vašim osećajem lične misije i kako se uklapaju u ravnotežu vašeg života nije uspeh. U tom slučaju možete da određujete prioritete i ostvarujete ciljeve koje zapravo ne želite ili koji uopšte nisu potrebni.

Možete li da uočite razliku između sedmičnog organizovanja kao principijelnog upravljanja kvadrantom II i dnevnog planiranja kao individualnog? Primećujete li ogromnu razliku koju će fokus kvadranta II izvršiti na vaš trenutni nivo uspešnosti?

Lično iskusivši moć principijelnog organizovanja kvadranta II i uvidevši transformaciju u životima stotina drugih ljudi, ubeđen sam u to da je razlika ogromna i pozitivna. Sto su sedmični ciljevi povezani sa širim okvirom ispravnih principa i izjavom lične misije, to je njihov uspeh veći.

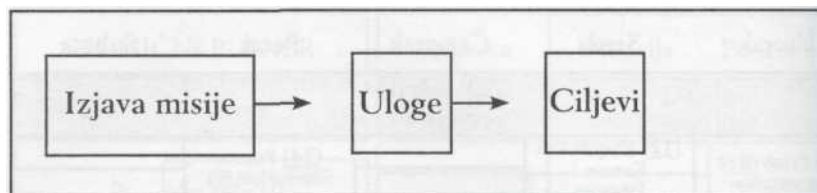
OŽIVLJAVANJE

Pribegnimo opet kompjuterskoj metafori: ako Navika 1 poručuje „Vi ste programer“, a Navika 2 „Napišite program“, onda Navika 3 glasi - „Pokrenite program, oživite ga!“ Njegovo oživljavanje je pre svega jedinstvo naše nezavisne volje, naše samodiscipline, našeg integriteta i zavetovanja - a ne kratkoročnih ciljeva ili trenutnih impulsa već ispravnih principa i naših najdubljih vrednosti koje daju značenje i svrsishodnost našim ciljevima, našim planovima i našim životima.

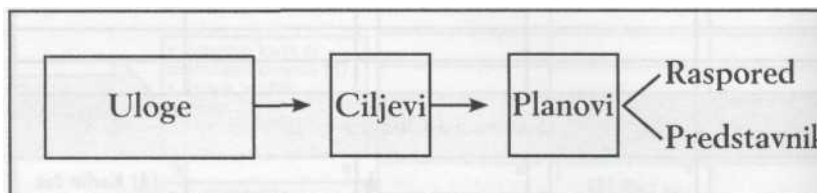
U isplaniranoj sedmici će nesumnjivo biti trenutaka kada će se vaš integritet uklapati u poredak. Uvreženo reagovanje na hitne ali nevažne prioritete drugih ljudi u kvadrantu III ili zadovoljstvo bega u kvadrant IV pretiče da nadjača važne aktivnosti kvadranta II koje ste isplanirali. Vaš principijelni centar i vaša samosvest mogu da vam pruže viši stepen unutrašnje sigurnosti, vođstva i mudrosti koja

| SEDMIČNI PLANER | | Sedmica | Nedelja | Ponedjeljak |
|--------------------------------------|---|---------------------|--------------------------------|---|
| Uloge | Ciljevi | Sedmični prioriteti | Današnji prioriteti | |
| Pojedinac - Ličnost u razvoju | <ul style="list-style-type: none"> • Gruba skica izjave lične misije (1) • Prijaviti se za seminar (2) • Posetiti Frenka u bolnici (3) | | | (16) Izveštaj o reviziji plata |
| Suprug - Roditelj | <ul style="list-style-type: none"> • Potvrditi karte za simfonijski koncert (4) • Timov naučni projekat (5) • Sarin bicikl (6) | | | |
| | | | Sastanci / Obaveze | |
| Menadžer novih proizvoda | <ul style="list-style-type: none"> • Ispitati tržišne parametre (7) • Razgovor sa kandidatima za r. mesto asistenta (8) • Proučiti mišljenje potrošača (9) | 8 | (1) Rad na izjavi lične misije | 8 |
| | | 9 | | 9 |
| | | 10 | | 10 |
| Menadžer istraživanja | <ul style="list-style-type: none"> • Proučiti rezultate poslednjeg istraživanja (10) • Rad na problemu vezivanja (11) • Prepiska sa Kenom i Piterom (12) | 11 | | 11 (8) Razgovor sa kandidatima za mesto asistenta |
| | | 12 | | 12 |
| | | 13 | | 13 |
| | | 14 | | 14 |
| Menadžer razvoja kadrovske službe | <ul style="list-style-type: none"> • Pregled odgovornosti sa Džeimi (13) • Poseta Semjuelovima (14) | 15 | | 15 |
| | | 16 | | 16 (3) Frenk - bolnica |
| | | 17 | | 17 |
| | | 18 | | 18 |
| Menadžer administracije | <ul style="list-style-type: none"> • Izveštaj na kraju meseca (15) • Izveštaj o reviziji plata (16) | 19 | | 19 (6) Sarin bicikl |
| | | 20 | | 20 |
| | | | Veče | Veče |
| Šef odbora | <ul style="list-style-type: none"> • Pripremiti temu sast. (17) • Poseta sektoru za Odnose sa javnošću, sa Kolinom (18) • Planiranje sledeće godine (19) | | | |
| NAOŠTRITE TESTERU | | | | |
| Fizički _____ | | | | |
| Mentalno _____ | | | | |
| Duhovno _____ | | | | |
| Društveno/Emocionalno _____ | | | | |

| Utorak | Sreda | Četvrtak | Petak | Subota |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|------------------------------|
| Današnji prioriteti | | | | |
| (2) Prijaviti se za seminar | (12) Prepiska sa Kenom i Piffertom. | | (14) Poseta Samjuelovima | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Sastanci / Obaveze | | | | |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 8 &) Karlin čas |
| 9 | 9 (7) Ispitati parametre | 9 (11) Rad na problemu vezivanja | 9 (10) Rezultati poslovnog istraživanja | 9 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| | 11 | 11 | | |
| 12 (2) Proučiti U mišljenje potrošača | 12 | 12 | 12 (1S) Konklin | 12 |
| | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 15 | 15 | 15 (13) Pregled g odgovornosti sa Džejmi | 15 (15) Izveštaj na kraju meseca | 15 |
| 16 | 16 | | 16 | 16 |
| 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 18 (5) Timov projekat | 18 | (17) Odbor- 19 tema sastanka | 18 | 18 |
| 19 | 19 | | 19 | 19 |
| 20 | 20 | 20 (1S) Plan za sledeću godinu | 20 | 20 |
| Veče | Veče | Veče | Veče | Veče 19 h Pozorište Braunovi |



DUGOROCNO ORGANIZOVANJE



SEDMICNO ORGANIZOVANJE

podstiče na iskorišćavanje nezavisne volje i zadržavanje integriteta kao istinski važnog.

Ali pošto niste sveznajući, stoga ne možete uvek unapred da znate šta je istinski važno. Tokom brižljive sedmične organizacije biće trenutaka kada ćete kao principijelna osoba morati svoj raspored da podredite višim vrednostima. Budući da su vaš centar principi, možete da činite onako kako vam nalaže vaš unutrašnji osećaj mira.

U jednom periodu svog života jedan od mojih sinova bio je veoma dosledan planiranju i uspešnosti. Jednog dana imao je vrlo tesan raspored uklopivši sve svoje aktivnosti pod konac, uključujući između ostalog odlazak po knjige, pranje automobila i „posetu“ Kerol, njegovoj tadašnjoj devojci.

Sve je išlo po planu dok nije došao red na Kerol. Nakon dužeg zabavljanja, moj sin je konačno došao do zaključka da njihova veza nema budućnost. Veran svom modelu uspešnosti, donekle je izmenio svoj raspored za taj dan, zamenivši odlazak kod nje telefonskim razgovorom u trajanju od 10-15 minuta.

Međutim, devojka je vest primila prilično tragično. Sat i po vremena kasnije, i dalje je bio na telefonskoj vezi, udubljen u žustru raspravu s njom. U ovom slučaju ne bi bila dovoljna samo jedna poseta. Situacija je bila prilično frustrirajuća, za oboje.

Dakle, *efikasno* razmišljanje kod ljudi ne prolazi. S *Ijudima* razmišljajte *uspešno*, a sa *stvarima* *efikasno*. Pokušao sam da budem

„efikasan“ sa osobama koje se ne slažu s mojim mišljenjem i to jednostavno nije uspelo. Pokušao sam da provedem deset minuta „kvalitetnog vremena“ sa detetom ili sa nezadovoljnim radnikom ne bih li mu pomogao da reši svoj problem, da bih ubrzo otkrio kako takva „efikasnost“ stvara nove probleme koji se kasnije dodatno komplikuju.

Primećujem da su mnogi roditelji, naročito majke sa malom decom, često frustrirani u svojim naporima da postignu više zato što im se čini da po ceo dan sve svoje napore ulažu isključivo u ispunjavanje potreba svojih mališana. Zapamtite, frustracija je funkcija naših očekivanja, a naša očekivanja su često odraz društvenog ogledala a ne naših ličnih vrednosti i prioriteta.

Ukoliko Naviku 2 duboko usvojite u svoje srce i um, onda će vaš pokretač biti vaše najveće vrednosti. Moći ćete da podredite svoj raspored tim vrednostima sa integritetom. Moći ćete da se prilagodite; da budete fleksibilni. Nećete osećati krivicu kada ne ispunite svoj raspored ili kada budete prinuđeni da ga izmenite.

PREDNOSTI ČETVORTE GENERACIJE

Jedan od razloga što ljudi odbijaju da koriste alatke za upravljanje vremenom treće generacije jeste taj što gube spontanost; postaju kruti i nefleksibilni. Podređuju ljude svom raspedu zato što paradigma uspešnog upravljanja treće generacije nije u skladu sa principom da su *ljudi važniji od stvari*.

Alatka četvrte generacije uvažava princip da u pogledu uspešnosti u obzir treba uzeti prvo druge pa tek onda sebe. Ona vas ohrabruje da provodite vreme u kvadrantu II, da ga razumete i da za centar svog života postavite principe, da jasno izrazite svrhe i vrednosti kojima želite da se usmeravate u svakodnevnom odlučivanju. Ona vam pomaže da uspostavljate ravnotežu u svom životu, da se izdignete iznad ograničenja svakodnevnog planiranja i organizujete u sedmičnom kontekstu. A kada se više vrednosti suprotstave onome što ste isplanirali, alatka vas podstiče na to da uz pomoć svoje samosvesti ostanete dosledni principima koje ste odredili kao najvažnije. Umesto da koristite putnu mapu, koristite kompas.

Četvrta generacija samoupravljanja je naprednija od treće iz pet razloga.

Prvo, *principijelna je*. Umesto da daje lažna obećanja kvadrantu II, ona stvara centralnu paradigmu koja vam omogućava da sagledate svoje vreme u kontekstu onoga što je istinski važno i uspešno.

Drugo, *savesna je*. Daje vam mogućnost da organizujete svoj život shodno vašim sposobnostima u skladu sa vašim najdubljim vrednostima. Pri tom vam daje slobodu da smireno podredite svoj raspored višim vrednostima.

Treće, *definiše vašu jedinstven misiju, uključujući vrednosti i dugoročne ciljeve*. Ovo daje pravac i svrhu načinu na koji provodite svaki dan.

Cetvrto, *pomaže uam da uspostavite ravnotežu u svom životu identifikovanjem uloga*, postavljanjem ciljeva i planiranjem aktivnosti u svakoj ključnoj ulozi na sedmičnom nivou.

I peto, *omogućava vam veći kontekst kroz sedmično organizovanje* (s dnevnom adaptacijom ukoliko je potrebna), izdižući se iznad ograničavajuće perspektive pojedinačnog dana i uspostavljajući veze sa vašim najdubljim vrednostima kroz reviziju ključnih uloga.

Praktična nit koja se provlači kroz ovih pet prednosti jeste primarni fokus na međuljudske odnose, krajnji rezultat i sekundarni fokus na vreme.

PODSTICANJE: POVEĆAVANJE P I KP

Sve što činimo u životu postizemo podsticanjem - vremenom ili drugim ljudima. Ukoliko nas podstiče vreme, onda razmišljamo *efikasno*. Ukoliko nas podstiču drugi ljudi, onda razmišljamo *uspešno*.

Mnogi odbijaju da podstiču druge ljude zato što smatraju da im to oduzima previše vremena i napora, smatrajući da će posao bolje obaviti sami. Međutim, mudro podsticanje drugih možda je najmoćniji vid ostvarivanja uspešnih aktivnosti.

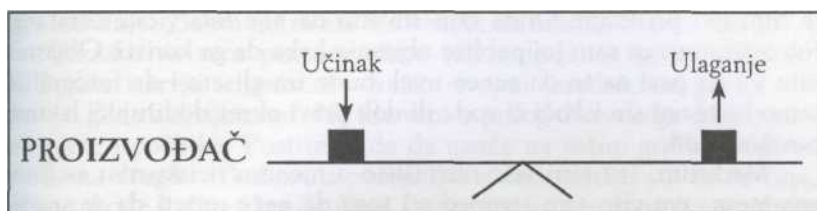
Prebacivanje odgovornosti na veštije i obučnije ljude omogućava vam da svoju energiju usmerite na neke druge uspešne aktivnosti. Podsticanje znači rast, i za pojedinca i za organizaciju. Cesto se citira fraza „rasterećenje“ koju je Dž. C. Peni izrekao nakon što je shvatio da više ne može sve da obavi sam. Ta davno donesena odluka omogućila je razvoj i rast stotina hiljada poslovnih ljudi.

Budući da podsticanje uključuje i druge ljude, onda je to Javna pobjeda, i stoga može da se pridoda Navici 4. Ali pošto ovde obrađujemo principe ličnog upravljanja, i pošto sposobnost podsticanja predstavlja osnovnu razliku između menadžera i nezavisnog proizvođača, podsticanju pristupam iz vizure vaših ličnih upravljačkih tj. menadžerskih veština.

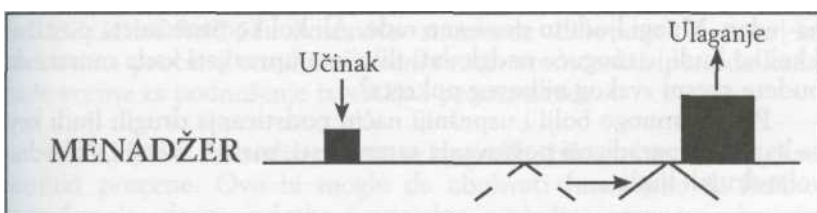
Proizvođač radi sve što je potrebno kako bi postigao željene rezultate, odnosno, dobio zlatna jaja. Proizvođač je roditelj koji pere sudove, arhitekta koji projektuje, sekretarica koja kuca pismo.

Medutim, kada se osoba pripremi i saraduje s drugim ljudima i sistemima kako bi proizvela zlatna jaja, ta osoba postaje menadžer u međuzavisnom smislu. Roditelj koji podstiče svoje dete da pere sudove jeste menadžer domaćinstva. Arhitekta koji predvodi tim drugih arhitekata jeste menadžer projekta. Sekretarica koja nadgleda ostale sekretarice jeste menadžer kancelarije.

Proizvođač može da uloži sat vremena napora i proizvede jednu jedinicu rezultata, ne gubeći pri tom na efikasnosti.



Menadžer, s druge strane, može da uloži jedan sat napora i proizvede deset, petnaest ili čak sto jedinica putem efikasnog podsticanja.



Menadžment zapravo pomera polugu dalje zato što je podsticanje ključ uspešnog upravljanja.

VRSTE PODSTICANJA

Postoje dve vrste podsticanja: „naređivačko“ i „upravljačko“. Naređivačko obično zvuči ovako: „Idi po ovo, idi po ono, uradi ovo, uradi ono... I obavesti me kad završiš“. Većina ljudi, proizvođača, poseduje paradigmu naređivačkog podsticanja. Sećate li se radnika sa mačetama koji krče džunglu? Oni su proizvođači. Oni zavrću rukave i završavaju posao. Ukoliko im se dodeli položaj šefa ili menadžera, oni će nastaviti da razmišljaju kao proizvođači jer ne umeju da podstiču

druge na postizanje rezultata. Međutim, pošto su usredsređeni na metode proizvodnje, automatski su odgovorni za krajnje rezultate.

Jednom prilikom sam bio inicijator naređivačkog podsticanja kada sam sa svojom porodicom učestvovao u skijanju na vodi. Moj sin, izvrstan u svim vodenim sportovima, skijao je na vodi dok sam ja vozio gliser. Sandri sam dao fotoaparat i zamolio je da napravi nekoliko snimaka.

Isprva sam joj rekao da bude selektivna u fotografisanju jer je film bio pri kraju. Onda sam shvatio da nije bila vična baratanju fotoaparatom pa sam joj pobliže objasnio kako da ga koristi. Objasnio sam joj da pazi na to da sunce uvek bude iza glisera i da fotografiše samo kada naš sin iskoči iz vode ili dok pravi okret dodirujući laktom površinu vode.

Međutim, što sam više razmišljao o njenom neiskustvu sa fotoaparatom, sve više sam strepeo od toga da neće umeti da se snađe. Na kraju sam joj rekao: „Slušaj, Sandra, samo pritiskaj dugme kada ti budem rekao. Okej?“ Narednih nekoliko minuta proveo sam izvikujući: „Sad! - Sad! - Nemoj! - Nemoj!“ Plašio sam se da, ukoliko ne budem usmeravao svaki njen pokret, fotografije neće ispasti dobre.

Bio je to tipičan naređivački podsticaj, nadgledanje metoda jedana-jedan. Mnogi ljudi to nesvesno rade. Ali koliko time zaista postižu? I koliko ljudi je moguće nadgledati ili njima upravljati kada morate da budete svesni svakog njihovog pokreta?

Postoji mnogo bolji i uspešniji način podsticanja drugih ljudi koji se bazira na paradigmi poštovanja samosvesti, mašte, svesti i slobodne volje drugih ljudi.

UPRAVLJAČKO PODSTICANJE

Upravljačko podsticanje se fokusira na rezultate umesto na metode. Ono ljudima daje izbor metoda i čini ih odgovornim za rezultate. U početku zahteva više vremena, ali to je dobro uloženo vreme. Upravljačkim podsticanjem možete da pomerite polugu i povećate svoju efikasnost.

Upravljačko podsticanje obuhvata jasno i iskreno obostrano razumevanje i posvećenost u odnosu na sledećih pet oblasti.

ŽELJENI REZULTATI. Stvarajte jasno obostrano razumevanje onoga što je potrebno postići, fokusirajte se na *šta*, ne na *kako*; na *rezultate*, ne na *metode*. Ne štedite vreme. Budite strpljivi. Vizualizujte željeni

rezultat. Predočite ga i drugoj osobi, opišite ga, načinite kvalitetnu viziju rezultata kakve priželjkujete i do tada će biti ostvareni.

SMERNICE. Prepoznajte parametre u okviru kojih će pojedinac da operiše. Trebalo bi da ih bude što manje kako biste izbegli metode podsticanja. Poželjno je da ti parametri isključe sve otežavajuće okolnosti. Nećete želeti da osoba pomisli kako ima svojevrsnu slobodu sve dok ne ostvari zadato, narušavajući tako svoju tradicionalnu veštinu ili vrednost. To ubija inicijativu i vraća ljude na primitivniji nivo saradnje: „Samo mi recite šta hoćete da uradim i to ću uraditi“.

Ukoliko su vam poznate slabe tačke dotičnog posla, naglasite ih. Budite iskreni i otvoreni - kažite svojim saradnicima gde je živi pesak a gde su divlje zveri. Ne ide vam u prilog da svakoga dana posao počinjete ispočetka. Pustite ljude da nauče na vašim greškama ili na greškama drugih. Ukažite na potencijalne nedostatke, šta da *ne* čine, ali im takođe kažite i šta *da* čine. Podnesite odgovornost za rezultate zajedno s njima - kako bi učinili sve što je potrebno unutar smernica.

IZVORI. Identifikujte ljudske, finansijske, tehničke ili organizacione izvore koje osoba može da iskoristi u postizanju željenih rezultata.

ODGOVORNOST. Postavite standarde delovanja koji će se koristiti za procenu Tezultata i konkretnih vremenskih perioda kada dođe vreme za podnošenje izveštaja i procenu rada.

POSLEDICE. Odredite šta će se dogoditi, bilo dobro ili loše, kao rezultat procene. Ovo bi moglo da obuhvati finansijsko ili fizičko nagrađivanje, druge zadatke i prirodne posledice vezane za krajnju misiju organizacije.

Pre nekoliko godina doživeo sam zanimljivo iskustvo u podsticanju jednog od svojih sinova. Organizovali smo porodični sastanak i okačili svoju izjavu misije na zid kako bismo se uverili u to da su naši planovi u skladu s našim vrednostima. Svi su bili prisutni.

Okačio sam veliku tablu na kojoj sam napisao naše ciljeve - ključne stvari koje želimo da ostvarimo - i poslove koji proističu iz tih ciljeva. Zatim sam zamolio da se jave dobrovoljci za posao.

„Ko hoće da plaća hipoteku?“ upitao sam. Bio sam jedini s podignutom rukom.

„Ko hoće da plaća osiguranje? Hranu? Održavanje voznog parka?“ Ispostavilo se da sam imao pravi monopol nad ponudnim mogućnostima.

„Ko hoće da hrani bebu?" Ovde se javilo više dobrovoljaca; međutim, jedino je moja supruga bila kvalifikovana za taj posao.

Krenuo sam dalje, ređajući poslove, da bi na kraju svima postalo jasno kako mama i tata imaju više od šezdeset sati nedeljnog rada. Sa tom paradigmom na umu, neki od sledećih poslova imali su nešto drugačiju perspektivu.

Moj sedmogodišnji sin Stiven dobrovoljno se javio da brine o dvorištu. Pre nego što sam mu zvanično dodelio posao, započeo sam detaljan proces obuke. Želeo sam da stvorim jasnu sliku o tome kako se dobro brine o dvorištu i zato sam ga odveo u susedno dvorište.

„Pogledaj, sine", rekao sam. „Vidiš li kako je dvorište naših suseda zeleno i čisto? To i mi želimo da postignemo: *zeleno i čisto*. Sada obrati pažnju na naše dvorište. Vidi to šarenilo boja. Ne valja; nije zeleno. Zeleno i čisto je ono što nama treba. Kako ćeš to da postigneš, ostaje na tebi. Slobodan si da radiš kako sam misliš da treba, samo nemoj da ga bojiš. Ali prethodno ću ti reći kako bih ja to uradio."

„Kako, tata?"

„Uključio bih prskalicu. Mada, ako hoćeš, možeš da koristiš kantu za zalivanje ili crevo. Svejedno mi je. Sve što želim to je da boja trave bude zelena. Okej?"

„Okej."

„Sada da se pozabavimo čistoćom, sine. Čisto znači da nema razbacanih stvari - papirića, užadi, kostiju, grančica ili svega onoga što narušava izgled dvorišta. Reći ću ti šta ćemo da uradimo. Hajde da zajedno očistimo polovinu dvorišta i pogledamo razliku."

Tako smo napunili dve kese sitnih otpadaka samo s jedne strane dvorišta. „Pogledaj ovu stranu. A sad pogledaj onu stranu. Vidiš li razliku? E, to se zove čisto."

„Cekaj!" povikao je. „Vidim neki papir iza onog žbunja!"

„Odlično! Izgleda da mi je promakao. Imaš oko sokolovo, sine."

„Pre nego što odlučiš da li ćeš da prihvatiš posao ili ne, dozvoli da ti kažem još nekoliko stvari. Jer, kada ga budeš prihvatio, to više neću činiti. Posao je tvoj i upravljački je. Upravljački znači da je to posao od poverenja. Poveravam ti posao i verujem da ćeš ga dobro obavljati. Sada mi kaži ko će da bude tvoj šef?"

„Ti, tata?"

„Ne, ne ja. Ti si šef. Sam sebi si šef. Zar voliš kada te mama i tata stalno nešto podsećaju?"

„Ne volim."

„E pa, ni mi to ne volimo. Uglavnom svima kvari raspoloženje, zar ne? Dakle, sam si svoj šef. Sad pogodi ko će ti biti pomoćnik."

„Ko?"

„Ja", odgovorio sam. „Ti ćeš biti moj šef."

„Stvarno?"

„Tako je. Ali moje vreme za pomoć je ograničeno. Ponekad sam odsutan. Ali kada sam tu, slobodno mi kaži kako mogu da ti pomognem. Učiniću sve što želiš."

„Okej!"

„Sad pogodi ko će da sudi."

„Ko?"

„Opet ti."

„Ja?"

„Tako je. Dvapat nedeljno nas dvojica ćemo prošetati dvorištem i moći ćeš da mi pokažeš kako napreduješ. I, koji je tvoj sud?"

„Zeleno i čisto."

„Bravo!"

Uvečbavao je frazu 'zeleno i čisto' dve nedelje pre nego što sam zaključio da je spreman da preuzme posao. Konačno je svanuo veliki dan.

„Dogovoreno, sine?"

„Dogovoreno."

„Šta je cilj?"

„Zeleno i čisto."

„Šta je zeleno?"

Pogledao je u dvorište, koje je sada delovalo za nijansu bolje, a zatim pokazao na susedno. „Boja komšijskog dvorišta."

„Šta je čisto?"

„Bez otpadaka."

„Ko je šef?"

„Ja."

„Ko je pomoćnik?"

„Ti, kad god imaš vremena."

„Ko je sudija?"

„Ja. Dvapat nedeljno obilazimo dvorište i ja pokazujem kako napredujem."

„Šta nam je cilj?"

„Zeleno i čisto."

U tom trenutku nisam spominjao džeparac iako sam bio spreman da takvog upravnika nagradim.

Dve nedelje i dve reči. Mislio sam da je spreman.

Došlajesubota.Nijemrdnuoprstom.Nedelja...ništa.Ponedeljak... i dalje ništa. U utorak sam krenuo na posao i na putu prema garaži pogledao u žuto, uvelo dvorište i vrelo julsko sunce koje se dizalo na nebu. „Ubeden sam u to da će danas početi", uveravao sam sebe. U

subotu sam ga opravdao time što smo samo dan ranije sklopili ugovor. U nedelju sam ga opravdao jer je to bio dan za odmor i neke druge stvari. Međutim, u ponedjeljak nisam mogao da ga opravdam. U utorak sam bio ubeđen u to da će početi sa radom. Bilo je leto, vreme raspusta. Sta je drugo imao da radi?

Ceo dan sam bio kao na iglama, jedva čekajući da se vratim kući i otkrijem šta se događa. Kada sam zašao za ugao, ugledao sam istu sliku koju sam tog jutra ostavio za sobom. Moj sin igrao se u parku preko puta.

To više nije bilo prihvatljivo. Bio sam uzrujan i razočaran njegovim ponašanjem koje se nije promenilo ni dve nedelje nakon obuke i obećanja koje sam dobio od njega. U to dvorište uložili smo mnogo napora, ponosa i novca da bih mogao da gledam kako sve pada u vodu. Osim toga, dvorište našeg komšije bilo je besprekomo uređeno i čisto što je samo još više pojačavalo moj osećaj stida.

Bio sam spreman da pribegnem naređivačkom podsticaju. *Sine, dolazi ovamo i počni da skupljaš ovo đubrel* Znao sam da ću na taj način dobiti zlatno jaje. Ali šta bi bilo sa guskom? Sta bi se dogodilo sa njegovim unutrašnjim zavetovanjem?

I tako sam se usiljeno osmehnuo i doviknuo preko ulice: „Cao, sine. Kako si?”

„Super!” uzvratio je.

„Kako napreduje uređivanje dvorišta?” Istog trena sam znao da sam oskrnavio naš dogovor. To nije bio način na koji smo ga postigli. To nije bilo ono što smo se dogovorili.

Osetivši da ga osuđujem zbog neodržanog obećanja, moj sin je samo tiho promrmljao: „Dobro, tata.”

Ujeo sam se za jezik i sačekao da večeramo. Onda sam mu pažljivo rekao: „Sine, hajde da uradimo onako kako smo se dogovorili. Hajde da se prošetamo dvorištem i ti ćeš da mi pokažeš kako napreduju tvoji radovi.”

Dok smo se približavali vratima, brada je počela da mu drhti a oči pune suzama. Kada smo izašli napolje, neutešno je plakao.

„Tako je teško, tata!”

Sta je teško? zapitao sam se u sebi. *Nisi ni prstom mrdnuo!* Ali znao sam šta je bilo teško - samoupravljanje, samonadgledanje. Stoga sam rekao: „Mogu li nekako da ti pomognem?”

„Hoćeš li, tata?” šmrknuo je.

„Sta smo se dogovodili?”

„Da ćeš mi pomagati kad god budeš imao vremena.”

„Imam vremena.”

Otrčao je u kuću i vratio se sa dve crne kese. Pružio mi je jednu i upitao: „Hoćeš li da pokupimo one otpatke?“ I pokazao rukom na dubre od subotnjeg roštiljanja. „Smučilo mi se da ga gledam!“

Učinio sam kako mi je rekao i moj sin je tek tada u svom srcu potpisao naš dogovor. Dvorište je postalo njegova obaveza.

Do kraja leta je zatražio moju pomoć još samo dva ili tri puta. Marljivo se brinuo o dvorištu koje je ubrzo postalo zelenije i čistije nego što je ikada bilo pod mojom rukom. Opominjao je svoju braću i sestre kada bi nesmotreno bacili papirić od bombone na travnjak.

Poverenje je najviši oblik ljudske motivacije. Ono budi najbolje u ljudima. Međutim, za poverenje su potrebni vreme i strpljivost jer ono ne isključuje potrebu za obučavanjem i razvijanjem ljudi kako bi njihova kompetentnost mogla da se izdigne iznad stepena tog poverenja.

Ubeđen sam u to da će od upravljačkog podsticanja, ukoliko se primenjuje ispravno, obe strane imati koristi i na kraju obaviti više posla za manje vremena. Verujem u to da dobro organizovana porodica, koja svoje vreme posvećuje uspešnom upravljanju jedan-na-jedan, može da organizuje posao tako da svaki član kuće radi najviše sat vremena dnevno. Ali za to je potreban unutrašnji kapacitet želje za upravljanjem a ne samo za proizvodnjom. Fokus je na uspešnosti a ne na efikasnosti.

Naravno da vi sobu možete da pospremite i očistite bolje od deteta, ali poenta je u tome da podstaknete svoje dete da se uključi u kućne poslove. Za to je potrebno vreme i želja za posvećivanjem njegovom obučavanju i razvoju. Ali ne žalite zbog izgubljenog vremena jer ga ulažete na duge staze. Svakako će vam se isplatiti.

Ovaj pristup obuhvata sasvim novu paradigmu podsticanja. Zauzvrat on menja prirodu međuljudskih odnosa: upravnik postaje sopstveni šef koji se povodi za svojom savešću zavetujući se da će ostvariti željene rezultate. Pri tom oslobada svoju kreativnu energiju kako bi učinio sve što je potrebno u skladu sa ispravnim principima i tako postigao željene rezultate.

Principi obuhvaćeni upravljačkim podsticajem ispravni su i primenljivi na sve vrste ljudi ili situacija. Kada su u pitanju nezrele osobe, kriterijumi željenih rezultata su manji, broj smernica je veći, identifikuje se više izvora, vode se češći razgovori o odgovornosti i primenjuju se trenutne posledice. Kada su u pitanju zreli ljudi, izazov željenih rezultata je veći, potreba za smernicama je manja, ređi su razgovori i procene odgovornosti, ali zato se kriterijumi lakše raspoznaju.

Uspešno podsticanje je možda najbolji indikator uspešnog upravljanja prosto zato što predstavlja bazu za lični i organizacioni razvoj ličnosti.

PARADIGMA KVADRANTA II

Ključ uspešnog upravljanja sobom i drugima putem podsticanja nije tehnika ili alatka spoljašnjeg već unutrašnjeg faktora - nalazi se u paradigmi kvadranta II koji vam omogućava da stvari gledate kroz sočiva važnosti a ne hitnosti.

U Dodatak sam uključio i vežbu pod nazivom „Kvadrant II u kancelariji“ koja će vam omogućiti da u poslu vidite kako moćno ova paradigma može da utiče na vašu uspešnost*.

Dokbudete radili na razvijanju paradigme kvadranta II, povećaćete svoju sposobnost organizovanja i eliminisaćete svaku obavezu iz sedmičnog planera koja se ne tiče vaših najvažnijih prioriteta i ne prati moto „s reči na dela“. Pri tom nećete zavisiti od neke druge osobe ili stvari u procesu uspešnog upravljanja svojim životom.

Zanimljivo je da se svih 7 Navika nalaze u kvadrantu II. Svaka se odnosi na suštinski važne stvari koje će njihovom redovnom primenom napraviti ogroman pozitivan pomak u vašem životu.

PREDLOZI ZA VEZBU

1. Identifikujte aktivnost kvadranta II koju ste zanemarili u svom životu - koja će, ukoliko se pravilno obavi, imati veliki uticaj na vaš život, bilo lični ili profesionalni. Zapišite je i obećajte sebi da ćete je izvršiti.
2. Nacrtajte matricu upravljanja vremenom i pokušajte da procenite koji procenat svog vremena provodite u svakom kvadrantu. Zatim unesite svoje trodnevno vreme u intervalima od 15 minuta. Koliko je tačna vaša procena? Jeste li zadovoljni načinom na koji provodite svoje vreme? Šta bi trebalo da promenite?
3. Napravite spisak odgovornosti koje možete da podstaknete i ljudi na koje možete da utičete, ili ih obučite da budu odgovorni u tim oblastima. Utvrdite šta je potrebno da biste započeli proces podsticanja ili obuke.

* Pogledajte Dodatak B.

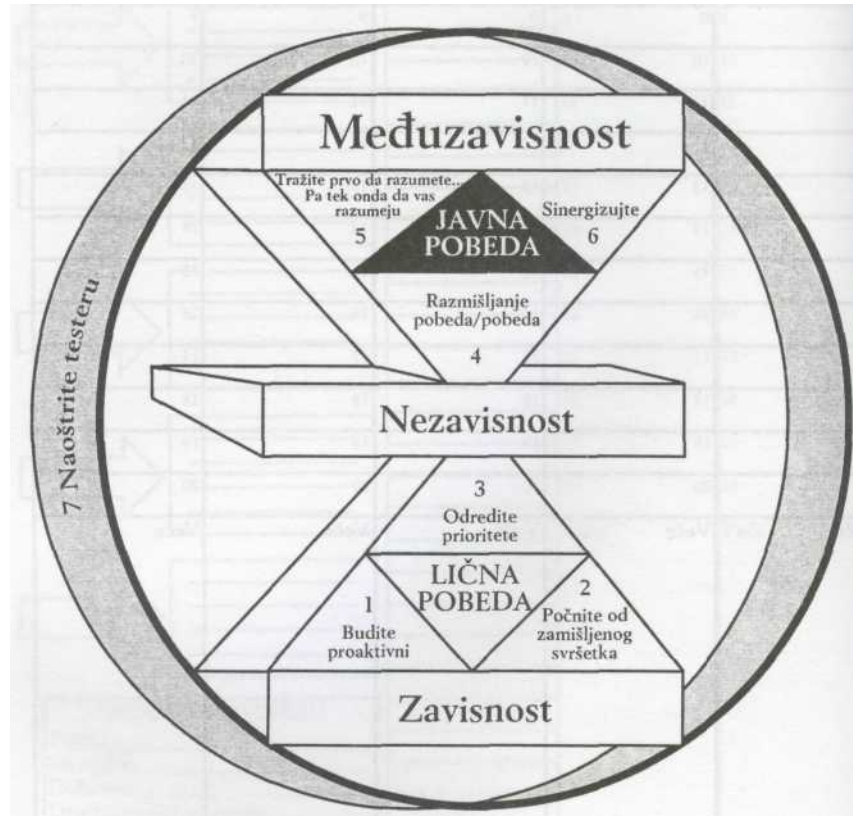
4. Organizujte svoju sledeću sedmicu: Počnite sa zapisivanjem svojih uloga i ciljeva za tu sedmicu, zatim prenesite ciljeve na konkretan akcioni plan. Na kraju sedmice procenite koliko je vaš plan preneo vaše najdublje vrednosti u vaš dnevni život i stepen integriteta koji ste uspehli da održite prema tim vrednostima.
5. Obećajte sebi da ćete početi sa organizovanjem na sedmičnoj osnovi i odrediti vreme kada ćete to činiti.
6. Prebacite svoju trenutnu alatku za planiranje u sferu četvrte generacije ili obezbedite takvu alatku.
7. Pročitajte „Kvadrant II u kancelariji" (Dodatak B) radi boljeg razumevanja uticaja paradigme kvadranta II.

| SEDMIČNI PLANER | | Sedmica | Nedelja | Ponedeljak |
|---|--|---------------------|---------------------|------------|
| Uloge | Ciljevi | Sedmični prioriteti | Današnji prioriteti | |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | | |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | | |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | Sastanci / Obaveze | |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 8 | 8 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 9 | 9 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 10 | 10 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 11 | 11 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 12 | 12 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 13 | 13 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 14 | 14 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 15 | 15 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 16 | 16 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 17 | 17 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 18 | 18 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 19 | 19 |
| → | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | | 20 | 20 |
| | | | Veče | Veče |
| NAOŠTRITE TESTERU Fizički _____ Mentalno _____ Duhovno _____ Društveno/Emocionalno _____ | | | | |

| Utorak | Sreda | Četvrtak | Petak | Subota |
|---------------------|-------|----------|-------|--------|
| Današnji prioritete | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Sastanci / Obaveze | | | | |
| 8 | 8 | | 8 | 8 |
| 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Veče | Veče | Veče | Veče | Veče |

Treći deo

JAVNA POBEDA



PARADIGME MEĐUZAVISNOSTI

*Ne postoji prijateljstvo bez poverenja
niti poverenje bez integriteta.*

SEMJUEL DŽONSON

RE NECO ŠTO PREĐEMO NA OBLAST JAVNE POBEDE, moramo da ponovimo da uspešna međuzavisnost može da se izgradi samo na temeljima istinske nezavisnosti. Lična pobeda prethodi Javnoj pobedi. Algebra prethodi kalkulaciji.

Ako se osvrnemo i osmotrimo teren kako bismo utvrdili gde smo i u kojem pravcu se razvijaju naši odnosi, jasno ćemo videti da dovde nikada ne bismo došli da nismo išli određenim putem. Nema sporednih puteva, baš kao ni prečica. Takode ne postoji način da se na ovaj teren spustimo padobranom. Pred nama su fragmenti raskinutih veza koje su ljudi pokušali da uspostave. Pokušali su da uskoče u uspešne veze bez zrelosti, snage karaktera i samoodricanja.

Ali vi to ne možete tako; jednostavno morate da krenete putem. Ne možete da ostvarite uspešan odnos s drugim ljudima ukoliko ne platite sopstvenu cenu uspeha.

Pre nekoliko godina, učestvovao sam na seminaru na obali Oregona kada mi je prišao čovek i rekao: „Znate, Stivene, uopšte ne uživam u ovim seminarima." Privukao mi je pažnju.

„Pogledajte ove ljude", nastavio je. „Gledajte ovu divnu obalu, more, plaže, restorane. Ali ja mogu samo da sedim i strepim da li će moja žena večeras ponovo da mi zvoca preko telefona."

„Gnjavi me svaki put kada otputujem. Gde sam doručkovao? Ko je još bio tu? Jesam li ceo dan proveo na predavanjima? Kada sam ručao? Šta sam radio posle? Kako sam proveo popodne? Kako sam se zabavio uveče? S kim? O čemu smo pričali?"

„Ono što bi najviše volela da zna, premda to nikada ne spominje, jeste ko sve to može da joj potvrdi. Uporno me smara kojekakvim pitanjima kad god se razdvojimo. Ubila je svaku draž naše veze. Zaista više nimalo ne uživam u njoj.“

Izgledao je prilično utučeno. Popričali smo još malo, a onda je izneo zanimljiv podatak. „Pretpostavljam da ona zna odgovore na sva svoja pitanja“, rekao je pomalo tupo. „Uostalom, na jednom ovakvom seminaru smo se i upoznali... dok sam bio u braku sa svojom prvom ženom!“

Porazmislio sam o njegovoj poslednjoj rečenici i upitao ga: „Vi ste od onih koji pribegavaju instant rešenju, zar ne?“

„Kako to mislite?“ uzvratilo je.

„Pa, voleli biste šrafčigerom da otvorite svojoj ženi glavu i naštelujete joj stav, zar ne?“

„Naravno da bih voleo da promeni stav“, potvrdio je. „Mislim da nije u redu da mi stalno zvuca kao što to sada čini.“

„Prijatelju moj“, rekao sam mu, „ne možete rečima da promenite probleme u koje ste se uvalili sopstvenim ponašanjem.“

Ovde je reč o vrlo dramatičnoj i vrlo fundamentalnoj promeni paradigme. Možete da podmažete svoje društvene interakcije uz pomoć ličnih tehnika i veština, ali tokom tog procesa, možete i da okrnjite vitalnu osnovu karaktera. Bez muke nema nauke! U pitanju je princip slaganja: Lična pobeda prethodi Javnoj pobedi. Poznavanje sebe i samodisciplina predstavljaju temelj dobrih odnosa s drugima.

Neki tvrde da je neophodno voleti sebe da bi mogao da voliš druge. Mislim da u tome ima mnogo istine, ali ukoliko sebe ne poznajete, ne kontrolišete, ukoliko ne vladate sobom, veoma je teško da sebe zavolite, osim na kratkotrajan, autosugestivan i površan način.

Pravo samopoštovanje dolazi iz vladanja sobom, odnosno iz istinske nezavisnosti. Upravo na to se fokusiraju Navike 1, 2 i 3. Nezavisnost je dostignuće. Međuzavisnost je izbor koji mogu da naprave samo nezavisni ljudi. Ukoliko želimo da dostignemo pravu nezavisnost, suvišno je razvijati veštine međuljudskih odnosa. Možemo da pokušamo. Možemo čak da dotignemo neki stepen uspeha kada nam sve lepo ide. Međutim, kada nastupe teška vremena - a hoće - nećemo imati osnovu za držanje svih stvari na okupu.

Najvažniji sastojak koji stavljamo u svaki odnos nije ono što govorimo već ono što činimo, ono što jesmo. Kada naše reči i dela proizilaze iz tehnika površnih ljudskih odnosa (etika ličnosti) umesto iz našeg dubokog jezgra (etika karaktera), ostali će osetiti razliku. Jednostavno nećemo biti u stanju da stvorimo i održimo temelj neophodan za uspešnu međuzavisnost.

Tehnike i veštine koje zaista oplemenjuju ljudsku interakciju jesu one koje skoro prirodno proističu iz istinski nezavisnog karaktera. Stoga je mesto za početak izgradnje svakog odnosa u nama samima, u našem Krugu uticaja, u našem karakteru. Dok postajemo nezavisni - proaktivni, vodni ispravnim principima, sposobni da organizujemo i sa integritetom sprovedemo prioritete u svom životu - tada možemo da biramo da postanemo međuzavisni, sposobni za izgradnju kvalitetnih, dubokih i produktivnih odnosa s drugim ljudima.

Gledajući teren pred sobom, svesni smo da ulazimo u potpuno novu dimenziju. Međuzavisnost otvara svetove s bezbroj mogućnosti za duboka, kvalitetna, svrsishodna druženja, za geometrijski veću produktivnost, za služenje, doprinošenje, učenje i razvijanje. Pri tom je to oblast u kojoj nailazimo na najveću frustraciju i najveće prepreke ka sreći i uspehu. I savršeno smo svesni te patnje zato što je to akutni bol.^v

Cesto godinama živimo s hroničnim bolom svog nedostatka vizije, vođstva ili upravljanja sopstvenim životom. Osećamo neobičnu nelagodu i neprijatnost, pokušavajući često da ublažimo bol, bar na neko vreme. Pošto je bol hroničan, naviknuti smo na njega, naučeni da živimo s njim.

Ali kada naidemo na probleme u svojim interakcijama s drugim ljudima, svesni smo akutnog bola - koji je obično toliko jak da želimo što pre da prođe.

To su trenuci kada pokušavamo da lečimo simptome instant lekovima i tehnikama - tzv. flasterima etike ličnosti, ne shvatajući da je akutni bol samo posledica dubljeg, hroničnog problema. I sve dok ne prestanemo da lečimo simptome i ne usredsredimo se na lečenje problema, naši napori će davati samo kontraproduktivne rezultate. Uspećemo samo dodatno da zamaskiramo hronično stanje.

Elem, dok razmišljamo o uspešnoj interakciji s drugima, hajde da se osvmemo na raniju definiciju uspešnosti. Rekli smo da je to ravnoteža P/KP, fundamentalni koncept basne o guski i zlatnom jajetu.

Kada je u pitanju međuzavisnost, zlatna jaja su uspeh, čudesna sinergija, rezultati otvorene komunikacije i pozitivne interakcije s drugima. A da bismo što bezbolnije došli do tih jaja, moramo da se brinemo o guski. Potrebno je da stvorimo i održimo odnose koji će doprineti ostvarenju tih rezultata.

Dakle, pre nego što se ostavimo izviđanja i bacimo na izučavanje Navika 4, 5 i 6, voleo bih da vas upoznam sa vrlo moćnom metaforom opisa međuljudskih odnosa i definisanja ravnoteže P/KP u međuzavisnoj stvamosti.

EMOTIVNI BANKOVNI RACUN

Svi znamo šta je finansijski bankovni račun. Položimo novac na račun i povećavamo rezerve iz kojih možemo da povučemo novac kada nam je potreban. Emotivni bankovni račun je metafora koja opisuje količinu poverenja uloženog u neki odnos. To je osećaj sigurnosti koji imate prema nekoj dragoj osobi.

Ukoliko ja uložim u emotivni bankovni račun ljubaznost, dobrotu, iskrenost i ispunjavanje svojih obaveza prema vama, ja povećavam svoje rezerve. Vaše poverenje u mene raste i mogu da se oslonim na to poverenje onoliko puta koliko mi je to potrebno. Pri tom mogu da pravim greške, ali to će nadoknaditi nivo poverenja odnosno emotivnu rezervu. Moja komunikacija ne mora da bude jasna, ali vi ćete me razumeti. Nećete me „držati za reč“. Kada je poverenje visoko, komunikacija je laka, brza i uspešna.

Međutim, ukoliko ja imam naviku da pokazujem neljubaznost, nepoštovanje, ukoliko vas previše često ućutkujem, ignorišem, kockam se s vašim poverenjem, burno reagujem, pretim vam ili u vašem životu igram ulogu malog boga, moj emotivni bankovni račun se s vremenom smanjuje. Nivo poverenja se srozava. Kakvu fleksibilnost tada imam?

Nikakvu. Koračam po minskom polju. Moram da budem veoma pažljiv, da merim svaku reč koju izgovorim. Živim u konstantnoj napetosti, u svetu nevidljivih znakova koji mi štite leđa dok politizujem. Mnoge organizacije tako funkcionišu. Mnoge porodice tako funkcionišu. I, nažalost, mnogi brakovi.

Ukoliko se velike rezerve poverenja ne održavaju redovnim ulaganjima, brakovi se raspadaju. Umesto kvalitetne, spontane, razumljive i komunikativne, situacije postaju neka vrsta sporazuma gde dvoje ljudi jednostavno pokušava da živi nezavisnim životnim stilovima uz minimalnu dozu tolerancije i uvažavanja. Takvi odnosi dalje mogu da se svedu na neprijateljstvo pa čak i suparništvo. Situacija „bori se ili beži“ stvara verbalne ratove, izlive besa, odbijanje daljeg razgovora, emotivno povlačenje i samosažaljenje. Veze se često završavaju hladnim ratovima unutar kuće koji prekidaju samo deca, seks, društveni pritisci ili zaštitnička slika porodice. Neretko se završavaju otvorenim sukobom u sudnici gde gorko isterivanje pravde nekad potraje godinama jer bivši braćni partneri neumorno ispovedaju grehe onog drugog.

Brak je najintimniji, potencijalno najkvalitetniji, najradosniji, najzadovoljniji i najproduktivniji odnos koji dvoje ljudi može da ostvari na ovoj planeti. Svetionik P/KP je tu; možemo da se razbijemo o njega ili da ga iskoristimo kao svetlosni vodič.

Naši najčešći odnosi, poput onih bračnih, zahtevaju naše konstantno ulaganje. I dok naša očekivanja stalno rastu, stare zalihe se nezaustavljivo tope. Kada slučajno sretnete starog školskog druga iz srednje škole kojeg godinama niste videli, pruža vam se prilika da nastavite tamo gde ste stali jer su ranije emotivne zalihe još uvek tu. Međutim, vaši emotivni računi sa ljudima s kojima redovno dolazite u kontakt zahtevaju redovna ulaganja. Ponekad se povlačenja s emotivnog računa događaju automatski u svakodnevnim interakcijama ili u odnosu ljudi prema vama kojeg niste ni svesti. Ovo je naročito izraženo među tinejdžerima u kući.

Zamislite da imate sina pubertetliju i vaša normalna konverzacija zvuči otprilike ovako: „Spremi svoju sobu. Zakopčaj košulju. Stišaj muziku. Ošišaj se. I ne zaboravi da izneseš dubre!“ Posle nekog vremena trošenje zaliha s emotivnog računa premašuje čak i ono što je dotad uloženo.

Sada pretpostavite da se vaš sin nalazi u fazi donošenja neke važne odluke koja će se odraziti na ostatak njegovog života. Ali nivo poverenja je nizak i proces komunikacije otežan, mehanički i toliko nezadovoljavajući da on jednostavno neće biti u stanju da primi vaš savet. Možete da budete mudri i vični ukazivanju pomoći, ali pošto je vaš račun toliko potrošen, vaš sin će sam doneti odluku iz kratkoročne emotivne perspektive koja može da rezultira daleko negativnijim dugoročnim posledicama.

Potrebno vam je pozitivno stanje na emotivnom računu da biste uspostavili komunikaciju na tako osetljive teme. Sta ćete da uradite?

Sta će se dogoditi ukoliko počnete da ulažete u odnos sa svojim sinom? Možda će vam se ukazati prilika da mu pokažete malo pažnje - da mu kupite časopis o ekstremnim sportovima ukoliko ga to zanima, ili da mu pridete u trenutku dok radi na školskom projektu i ponudite pomoć. Možda biste mogli da ga izvedete u bioskop ili na sladoled. Možda je najvažniji ulog koji možete da mu pružite vaša pažnja, da ga saslušate, bez osuđivanja, pridikovanja ili čitanja sopstvene autobiografije. Samo ga saslušajte i razumite. Pustite ga da oseti vašu brigu, vaše prihvatanje njega kao osobe.

Isprva možda neće reagovati. Postaćete sumnjičav. „Šta sad tata hoće? Koju to tehniku mama sada isprobava na meni?“ Ali dok ta iskrena emotivna ulaganja budu pristizala, račun će opet početi da raste.

Ne zaboravite da su instant rešenja samo privid. Za izgradnju i obnovu odnosa potrebno je vreme. Ukoliko postanete nestrpljivi kod prvog nedostatka povratne reakcije ili prividne nezahvalnosti, možete da povučete veliku količinu s računa i pokvarite sve ono dobro što

ste do tada učinili. „Posle svega što sam ti pružio i žrtvovao se, kako možeš da budeš tako nezahvalan? Trudimo se da budemo dobri a ti nam ovako vraćaš. Ne mogu da verujem!”

Teško je izbeći nestrpljivost. Za to je potreban karakter, proaktivnost, fokus na svoj Krug uticaja kako bi se podstaklo razvijanje odnosa, a ne „čupanje cveća da bi se videlo koliko je duboko korenje.”

Ponavljam, zaista ne postoje instant rešenja. Izgradnja i obnova odnosa je dugoročna investicija.

SEST GIAVNIH ULOGA

Dozvolite mi da vam navedem šest najvećih uloga u emotivni bankovni račun.

RAZUMEVANJE

Istinsko traganje za razumevanjem druge osobe verovatno je jedan od najznačajnijih uloga koji možete da ostvarite i ključ svakog daljeg ulaganja. Jednostavno ne znate od čega se sastoji ulaganje u drugu osobu dok ne shvatite tu osobu. Ono što bi za vas moglo da bude ulaganje - zajednička šetnja uz razgovor, odlazak u bioskop ili na sladoled, rad na zajedničkom projektu - s druge strane uopšte ne mora da bude shvaćeno kao ulaganje u emotivni bankovni račun. Staviše, moglo bi da bude shvaćeno kao skidanje s računa, naročito u slučaju da se kosi sa dubljim interesovanjima druge strane.

Misija jedne osobe je za nekog drugog sitnica. Da bi se ostvario ulog, neophodno je da se interesovanja druge osobe poklapaju sa vašim. Može da se desi da radite na projektu od velike važnosti kada vas vaše šestogodišnje dete prekine s nečim što je za vas trivijalno, ali za njega može da bude od ogromne važnosti. Dakle, potrebno je usvojiti Naviku 2 i posvetiti se vrednostima te osobe, a potom Naviku 3, odnosno, svoj raspored podrediti ljudskom prioritetu. Prihvatanjem vrednosti koje vam ono saopštava pokazujete da ga razumete i time automatski na emotivni račun stavljate veliki ulog.

Imam prijatelja čiji se sin svojevremeno zaljubio u bejzbol. Mog prijatelja uopšte nije zanimalo bejzbol. Narednog leta poveo je svog sina na turneju posećivanja svih većih utakmica iz prve lige. Putovanje je trajalo mesec i po dana i nije bilo nimalo jeftino, ali je zato doprinelo tome da otac i sin postanu neverovatno bliski.

Kada su se vratili, upitao sam svog prijatelja: „Da li zaista toliko voliš bejzbol?”

„Ne volim“, uzvratio je, „ali toliko volim svog sina.“

Imam drugog prijatelja, univerzitetskog profesora, koji je bio u veoma lošim odnosima sa svojim sinom tinejdžerom. Cítav život posvetio je nauci, smatrajući da njegov sin traći svoj život baveći se umetnošću umesto da radi na razvijanju svog intelekta. Konstantno mu je to prebacivao ne bi li kod njega probudio osećaj kajanja koji bi ga naterao da ostvari neke veće uloge u životu. Dečak je očevo ponašanje doživljavao kao nove oblike odbijanja, kritike i osude čime su se obostrane emotivne zalihe strmoglavo topile. Njihov odnos je postao hladan i formalan zbog čega se ocu cepalo srce.

Jednog dana sam mu pojasnio da je princip udovoljavanja drugoj osobi u sferi njenog interesovanja podjednako važno za obe strane. Prihvatio je moju sugestiju i angažovao svog sina u projektu izgradnje minijaturnog "kineskog zida" oko porodične kuće. Bio je to skup projekat na kojem su zajednički radili punih godinu i po dana.

Kroz to iskustvo zbližavanja, sin je prerastao umetničku fazu u svom životu i probudio želju da razvija svoj intelekt. Naravno, istinsku korist od toga imao je odnos između oca i sina koji je s vremenom prerastao u izvor radosti i snage za obojicu.

Često smo skloni tome da drugim ljudima projektujemo sopstvenu autobiografiju kao nešto što bi trebalo i sami da žele. Pri tom projektujemo svoje namere u ponašanju prema drugima. Tumačimo ono što čini emotivne zalihe na osnovu sopstvenih potreba i želja, onih sadašnjih ili onih sličnih uzrastu ili životnoj fazi druge osobe. Ukoliko ne protumače naše napore kao ulaganje, skloni smo tome da to shvatimo kao odbijanje naše dobre namere i dižemo ruke.

Zlatno pravilo glasi: „Ponašajte se prema drugima onako kako želite da se oni ponašaju prema vama“. I dok to spolja ima nameru da im učini dobro kao što je učinilo vama, mislim da je mnogo važniji način dubokog razumevanja njih kao osoba: način na koji želite da budete shvaćeni, a zatim da se prema njima ophodite s tim razumevanjem. Kao što je jedan uspešan roditelj jednom rekao na temu podizanja dece: „Sve ih tretirajte jednako, tako što ćete da ih tretirate različito“.

OBRACANJE PAZNJE NA SITNICE

Sitni znaci dobrote i pažnje su naročito važni. Sitne opaske, osude ili vidovi nepoštovanja skidaju velike sume s emotivnog računa. Male stvari su u međuljudskim odnosima velike stvari.

Sećam se jedne večeri pre nekoliko godina koju sam proveo sa svoja dva sina. Bilo je to veće oćevog izlaska sa sinovima koje je uključivalo odlazak na treninge, rvaćke mećeve, viršle, oranžade, bioskopske i pozorišne predstave - jednom rećju, muške stvari.

Usred filma, Šon, koji je tada imao ćetiri godine, zaspao je na svom sedištu. Njegov stariji brat, Stiven, koji je tada imao šest[^] ostao je budan do kraja projekcije. Kada se film završio, uzeo sam Sona u narućje, odneo ga do kola i položio na zadnje scdište. Pošto je noć bila hladna, skinuo sam svoju jaknu i pažljivo ga umotao u nju.

Kada smo stigli kući, brzo sam uneo Šona unutra i ušuškao ga u njegovom krevetu. Stiven je u mećuvremenu obukao svoju „džamu“, oprao zubiće i legao u svoj krevet gde sam mu se pridružio u želji da po tradiciji poprićamo o zajednićkom izlasku.

„Kako ti se ćini, Stivene?“

„Nije loše“, odgovorio je.

„Jesi li se dobro proveo?“

„Jesam.“

„Šta ti se najviše dopalo?“

„Ne znam. Moćda trambulina.“

„Fantastićna stvar - a tek kakve sve kolutove i trkove moćeš da praviš u vazduhu, je l' da?“

Na ovo nije odgovorio. Shvatio sam da prićam sa sobom, zapitavši se zašto mi se Stiven više ne otvara. Obićno ga je ushićenje držalo do duboko u noć. Bio sam pomalo razočaran. Osetio sam da nešto ne valja. Na putu ka kući nije progovorio ni reć, a kada smo stigli kući, odmah se spremio za krevet.

Stiven se najednom okrenuo na bok i zagledao u zid. Zbunjen, pridigao sam se da ga pogledam u lice i ugledao oći pune suza.

„U ćemu je problem, mališa? Kaži mi.“

Okrenuo se, i mogao sam da vidim koliko mu je neprijatno što mu teku suze i drhte usne.

„Tata, da mi je bilo hladno, da li bi i mene umotao u svoju jaknu?“

Od svih dogaćaja te posebne zajednićke večeri na njega je najveći utisak ostavio taj mali ćin dobrote - trenutni i nesvesni dokaz ljubavi prema njegovom mladem bratu.

Kako je to bila moćna i lićna lekcija za mene, ćak i dan-danas. Ljudi su vrlo nežna i osetljiva bića iznutra. Ne verujem da starosno doba ili iskustvo ćini neku razliku. Ćak i oni spolja najgrublji i najhladniji u svom srcu gaje nežna osećanja i emocije.

DRŽANJE OBEĆANJA

Držanje obećanja je najveći ulog u emotivni bankovni račun; nasuprot tome, kršenje obećanja je ogroman trošak. U stvari, verovatno ne postoji veći trošak od prekršenog obećanja datog osobi koja vam veoma znači. Sledeći put kada joj ga budete dali, neće u vas imati poverenja. Ljudi imaju naviku da grade svoja nadanja na obećanjima, naročito onih koja se tiču osnovnih sredstava za preživljavanje.

Kao roditelj sam pokušao da usvojim filozofiju da nikada ne dajem obećanja koja ne mogu da ispunim. U toj oblasti se trudim da budem veoma obazriv, taktičan i spreman na što veći broj situacija koje mogu iznenada da iskrсну i spreče me u ispunjavanju svojih obaveza.

Povremeno, uprkos svim mojim naporima, dogode se neočekivane situacije u kojima nije ni mudro ni izvodljivo ispuniti dato obećanje. Međutim, ja ga ispoštujem. Ili ga održim, ili detaljno objasnim situaciju osobi koje se tiče i zamolim je da me razreši datog obećanja.

Verujem da, ukoliko usvojite naviku neizostavnog držanja obećanja, gradite najčvršće mostove poverenja koji povezuju jaz između vas i vaše dece. Dakle, kada vaše dete želi da učini nešto što vi ne želite i kada iz svog zrelijeg ugla sagledate posledice koje vaše dete ne može da vidi, onda mu kažete: „Sine, ako to uradiš, obećavam ti da će rezultati biti ovakvi“. Ukoliko dete veruje vašoj reči, vašim obećanjima, ono će postupiti po vašem savetu.

POJASNJAVANJE OČEKIVANJA

Zamislite muku koja bi vas zadesila kada biste vi i vaš šef različito gledali na to čija je *uloga* da kreira opis vašeg posla.

„Kada ćete mi objasniti šta je moj posao?“ upitali biste ga.

„Baš sam čekao da mi postavite to pitanje. Hoću da porazgovaramo na tu temu“, uzvratilo bi vaš šef.

„Mislio sam da je opis mog posla vaša uloga.“

„To uopšte nije moja uloga. Ne sećate se? Još na početku sam vam rekao da će vaš posao umnogome zavisiti od vas.“

„Verovatno ste mislili da će kvalitet mog posla zavisiti od mene. Ali ja i dalje ne znam šta je moj posao.“

Nejasna očekivanja u oblasti *ciljeva* takođe ugrožava komunikaciju i poverenje.

„Učinio sam tačno onako kako ste tražili i izvolite izveštaj.“

„Neću izveštaj. Cilj je bio da rešite problem - ne da ga analizirate i napišete izveštaj.“

„Mislio sam da je cilj bio da prostudiram problem kako bismo mogli da ga poverimo nekom drugom.“

„Koliko puta smo vodili ovakve razgovore?“

„Ali rekli ste...“

„Nije tačno! Rekao sam...“

„Ne, niste rekli da treba...“

„Jesam! Jasno i glasno sam rekao...“

„Niste ni spomenuli...“

„Ali tako smo se dogovorili...“

Uzrok problema u skoro svim odnosima ima koren u konfliktnim ili dvosmislenim očekivanjima po pitanju uloga i ciljeva. Bez obzira na to da li se suočavamo s dilemom šta je čiji posao ili kako da saopštite svom detetu da pospremi svoju sobu ili čija je obaveza da hrani ribice i iznosi đubre, možemo da budemo sigurni u to da će nas nejasna očekivanja odvesti u nesuglasice, razočarenje i smanjenje zalihe poverenja.

Mnoga očekivanja se podrazumevaju. Možda nisu eksplicitno navedena ili naglašena, ali ih ljudi svakako iznose u konkretnim situacijama. U braku, na primer, muškarac i žena imaju implicitna očekivanja koja podrazumevaju njihovu bračnu ulogu. Iako se o tim očekivanjima ne razgovara ili ih neki bračni drugovi ponekad ne prepoznaju, njihovo ispunjavanje predstavlja veliki ulog u brak, odnosno, njihovo kršenje predstavlja ogroman trošak.

Zato je važno da sva očekivanja uvek budu izložena na stolu. Ljudi tako mogu da procenjuju jedni druge kroz ta očekivanja. I ukoliko osete da je njihovo osnovno očekivanje prekršeno, rezerve poverenja se tope. Stvaramo mnogo negativnih situacija samom pretpostavkom da su naša očekivanja očigledna i da su ostalima jasno razumljiva.

Ulažemo onda kada ih pojašnjavamo i predočavamo na samom početku. Za ovo je unapred potrebno veliko ulaganje vremena i napora, ali nam zato kasnije uštedi velike količine vremena i napora. Kada očekivanja nisu jasna i prihvaćena, ljudi počinju da reaguju emotivno i obične nesuglasice bujaju i rastu, pretvarajući se u lične sukobe i prekide komunikacije.

Za pojasnjavanje očekivanja ponekad je potrebna ogromna smelost. Cini se da je lakše ponašati se kao da razlike ne postoje i nadati se da će se stvari srediti same od sebe nego se suočiti s razlikama i raditi zajedno na ostvarivanju zajedničkih očekivanja.

POKAZIVANJE LIČNOG INTEGRITETA

Lični integritet generiše poverenje i predstavlja bazu mnogih različitih vrsta ulaganja.

Nedostatak integriteta može da ugrozi skoro svaki drugi napor za stvaranje velikih računa poverenja. Ljudi mogu da traže razumevanje,

obraćaju pažnju na sitnice, drže svoja obećanja, pojašnjavaju i ispunjavaju očekivanja, a da i dalje ne uspevaju da izgrade rezerve poverenja zato što su dvolični.

Integritet ispunjava ali premašuje iskrenost. Iskrenost je ispovedanje istine - odnosno, to je *potvrđivanje naših reči stvarnošću*. Integritet je *potvrđivanje stvarnosti našim rečima* - drugim rečima, integritet je držanje obećanja i ispunjavanje očekivanja. Za to je potreban jedinstven karakter i harmonija, pre svega sa sobom, ali ujedno i sa životom.

Jedan od najvažnijih načina manifestovanja integriteta jeste *lojalnost onima koji nisu prisutni*. Čineći to, gradimo poverenje onih koji su prisutni. Braneći odsutne, ulažete u poverenje prisutnih.

Zamislite da vi i ja razgovaramo i vi počnete da kritikujete našeg zajedničkog šefa rečima koje nikada ne biste upotrebili u njegovom prisustvu. Sta će se dogoditi kada se vi i ja razidemo? Znači da ću o vašim slabostima razgovarati s nekim drugim. Upravo to smo vi i ja činili iza leđa našeg šefa. Poznajte me. Slatkorečiv sam kada smo zajedno, a lajem kada mi okrenete leđa. Videli ste me na delu.

Šta je suština dvoličnosti? Da li ona gradi zalihe poverenja na mom emotivnom računu prema vama?

S druge strane, pretpostavimo da počnete da kritikujete našeg šefa i ja vam kažem da se slažem sa vašim kritičkim stavom, ali vam predlažem da zajedno odemo kod njega gde ćemo da izvršimo uspešnu prezentaciju stvari koje bi mogle da se poboljšaju. Tako znate da bih isto to učinio kada bi neko kritikovao vas iza vaših leđa.

Uzmimo neki drugi primer. Zamislite da vam, u svojim naporima da sa vama izgradim dobar odnos, ispričam nešto što mi je neko rekao u poverenju. „Zaista ne bih smeo ovo da vam kažem“, rekao bih, „ali budući da ste mi prijatelj...“ Da li bi moja izdaja druge osobe kod vas povećala moj račun poverenja? Ili biste se zapitali da li sam stvari koje ste mi ispričali u poverenju podelio s drugima?

Takva dvoličnost možda predstavlja privid ulaganja u drugu osobu, ali zapravo je trošak zato što se vaša komunikacija zasniva na nedostatku integriteta. Možete da dobijete zlatno jaje privremenog zadovoljstva tako što ćete s nekim da podelite privilegovanu informaciju, ali time zapravo davate gusku, slabite odnos koji bi trebalo da predstavlja dugoročno prijateljstvo.

Integritet u međuzavisnoj stvarnosti jeste ovaj: sve ljude tretirate istim nizom principa. Čineći tako, zadobićete njihovo poverenje. Možda isprva neće ceniti iskrenu konfrontaciju kakvu generiše integritet. Za konfrontaciju je potrebna hrabrost, ali mnogi su skloni liniji manjeg otpora, odnosno, omalovažavanju, izdavanju poverenja ili

učestvovanju u ogovaranju drugih iza njihovih leđa. Međutim, ljudi će vas na duži period poštovati i verovati vam ukoliko ste prema njima iskreni, otvoreni i pravedni. Dovoljno ste brižni da biste se upustili u konfrontaciju. Kažu da je poverenje veće od ljubavi. Ubeđen sam u to da na duže staze podjednako vredi biti voljen i uživati nečije puno poverenje.

Kada je moj sin Džoša bio mali, često me je zapitkiavao o duši. Kad god bih u razgovoru s nekim preneglio ili pokazao i najmanji vid nestrpljenja ili neljubavnosti, on bi postajao izuzetno ranjiv i iskren. Pošto je naš odnos bio vrlo prisan, Džoša bi mi prišao, pogledao me u oči i upitao: „Tata, voliš li me?“ Pitao se da li prekidanjem osnovnog životnog principa prema nekom drugom zapravo prekidam i onaj s njim.

Kao predavač i kao roditelj otkrio sam da je ključ dugovečnosti samo jedan - onaj koji iskušava strpljenje i smisao za humor većine. To je ljubav i disciplina jednog učenika, jednog deteta, odnos koji govori jezikom ljubavi za sve ostale. Eto tako treba tretirati onog koji vam otkriva kako da doživite dugovečnost, jer na kraju svi postajemo jedno.

Integritet takođe znači izbegavanje svake komunikacije koja je obmanljiva, prepređena ili je ispod ljudskog dostojanstva. Prema jednoj definiciji „laž je jedini način komunikacije kada je cilj obmana“. Bilo da komuniciramo rečima ili ponašanjem, ukoliko imamo integritet, naš cilj nikada ne može biti obmana.

ISKRENO TRAŽENJE OPROŠTAJA KADA SE EMOTIVNI RAČUN POTROŠI

Kada povučemo sredstva sa emotivnog bankovnog računa, moramo da se izvinimo i to iskreno. Veliki ulozi uvek se čine iskrenim rečima:

„Pogrešio sam.“

„To nije bilo lepo od mene.“

„Nisam te ispoštovao.“

„Omalovažio sam te, duboko se kajem.“

„Posramio sam te pred tvojim prijateljima a da toga nisam bio svestan. Iako sam samo hteo da iznesem svoj stav. Ipak, nisam smeo to da učinim. Oprosti mi.“

Potrebna je velika količina snage karaktera za traženje oprostaja odmah, ali od srca, a ne iz sažaljenja. Osoba mora da bude svesna i da ima jak osećaj sigurnosti u osnovne principe i vrednosti kako bi se iskreno izvinila.

Ljudi sa manjkom unutrašnje sigurnosti to ne mogu da učine. To ih čini još slabijim. Imaju osećaj da još više slabe i plaše se da će drugi iskoristiti tu slabost. Njihova sigurnost se temelji na mišljenju drugih ljudi i samo to im je važno. Svoje greške upoređuju s greškama drugih. I u slučaju da zatraže oprostaj, on je obično površan i neiskren.

„Ako ćeš da se klanjaš, klanjaj se nisko", kaže istočnjačka poslovice. „Daj sve od sebe", glasi hrišćanska etika. Za valjan ulog izvinjenje mora da bude iskreno. I mora biti shvaćeno kao iskreno.

Leo Roskin kaže: „Okrutni su slabici. Blagost mogu da pruže samo jaki."

Jednom sam pisao u svom kućnom kabinetu, i to baš o strpljenju, kada sam začuo buku u prizemlju. Dečaci su bučno utrčali u kuću i nastavili da se igraju. Osetio sam kako mi se strpljenje polako topi.

Najednom je neko počeo da lupa na susedna vrata od kupatila i prepoznao sam glas svog sina Dejvida koji je izbezumljeno vikao: „Otvoraj! Pusti me unutra! Pusti me unutra!"

Izjurio sam iz radne sobe i obratio mu se strogim glasom: „Dejvide, zar ne vidiš da me ometaš? Znaš li koliko je teško koncentrisati se na kreativno pisanje? Sad lepo idi u svoju sobu i ostani tamo dok se ne upristojiš." Potišteno je otišao u svoju sobu i zatvorio vrata.

Tek kada sam se okrenuo i pogledao niz stepenice, postao sam svestan drugog problema. Dečaci su u uskom hodniku igrali mali fudbal i jedan od njih je dobio udarac laktom u usta. Ležao je na podu sa raskrvavljenom usnom. Dejvid je, koliko sam uspeo da skopčam, želeo da uđe u kupatilo kako bi uzeo vlažan peškir, ali nije mogao da uđe jer se njegova sestra Marija upravo tada tuširala i nije htela da otključa vrata.

Kada sam shvatio da sam potpuno pogrešno protumačio situaciju i previše burno reagovao, odmah sam se zaputio u Dejvidovu sobu u želji da mu se izvinim.

Kada sam otvorio vrata, prva stvar koju mi je rekao bila je: „Neću da ti oprostim".

„Ali zašto, sine?" upitao sam. „Veruj mi, nisam znao da si zapravo pokušavao da pomogneš svom bratu. Zašto nećeš da mi oprostiš?"

„Zato što si istu stvar uradio prošle nedelje", odgovorio je. U prevodu: „Tata, prekoračio si svoj račun i neću s tobom da razgovaram o problemu u koji si se sam uvalio".

Iskreno izvinjenje je veliki ulog; ponovljeno izvinjenje prutumano kao neiskreno predstavlja trošak i odražava se na kvalitet odnosa.

Jedna je stvar napraviti grešku, a sasvim druga ne priznati je. Ljudi će oprostiti grešku jer je greška obično rezultat razmišljanja, procene. Ali ljudi neće tako lako oprostiti grešku iz srca, zlu nameru, loš motiv, gordo opravdavanje maskiranja prve greške.

ZAKONI LJUBAVI I ZAKONI ŽIVOTA

Kada ulažemo безусловnu ljubav, kada živimo isključivo po zakonima ljubavi, ohrabrujemo druge da žive po zakonima života. Drugim rečima, kada iskreno volimo druge bez postavljenog uslova, bez rezerve, pomažemo im da se osećaju sigurno i bezbedno, da procene i afirmišu sopstvenu vrednost, identitet i integritet. Podstičemo njihov prirodni proces rasta. Omogućavamo im da žive u zakonima života - saradnji, doprinosenju, samodisciplini, integritetu - i da otkrivaju i oživljavaju ono najbolje u sebi. Dajemo im slobodu da deluju po svojim unutrašnjim imperativima umesto da reaguju na sopstvene uslove i ograničenja. Ovo ne znači da postajemo popustljivi ili meki. Samo po sebi, to je ogroman trošak. Savetujemo, molimo, postavljamo granice i posledice. Ali i volimo, bez obzira na sve.

Kada kršimo primarne zakone ljubavi - dodajući rezerve i uslove tom daru - zapravo podstičemo druge da krše primarne zakone života. Stavljamo ih u reaktivan, odbrambeni položaj gde osećaju potrebu da dokažu kako „vrede kao osobe, nezavisne od nas“.

U stvarnosti su daleko od nezavisnih. Oni su protivzavisni, što je samo još jedan oblik zavisnosti i niži stepen kontinuuma zrelosti. Postaju reaktivni, skoro neprijateljski nastrojeni, zabrinuti za odbranu svojih „prava“, i pružaju dokaze o svojoj individualnosti umesto da se posvete proaktivnom slušanju i poštovanju svojih unutrašnjih imperativa.

Bunt je problem srca a ne uma. Rešenje je u ulaganju - konstantnom ulaganju безусловne ljubavi.

Imam prijatelja koji je svojevremeno bio dekan vrlo prestižnog fakulteta. Godinama je planirao i štedeo kako bi svom sinu omogućio da pohađa istu tu instituciju; međutim, kada je za to došlo vreme, dečak je odbio poslušnost.

To je duboko zabrinulo njegovog oca. Znao je da bi diploma tog fakulteta bila od velikog značaja za budućnost njegovog sina. Osim toga, u pitanju je bila porodična tradicija. Tri generacije unazad diplomirale su baš na tom fakultetu. Otac je kumio i molio, pokušao je čak i da sasluša dečaka, da ga razume, a sve u nadi da će njegov sin promeniti mišljenje.

Suptilna komunikacija bila je jedan od uslova njihove ljubavi. Otac je iz najbolje očinske želje želeo da njegov sin pohađa školu koja je za njega bila važnija od njegovog odnosa prema svom sinu, što je izgledalo skoro preteće. Kao posledica toga, svim silama se trudio da svojim identitetom i integritetom ubedi svog sina u to da ga poslušaju.

Posle intenzivnog preispitivanja svog srca i duše otac je odlučio da se žrtvuje - da se odrekne uslovne ljubavi. Znao je da će njegov sin odlučiti da upiše fakultet koji se kosi s njegovim željama; ipak, on i njegova žena su odlučili da svog sina vole uprkos njegovim drugačijim stremljenjima. Bilo je to izuzetno teško budući da je vrednost njihovog obrazovnog iskustva bila tako bliska njihovim srcima, i to je bilo nešto što su planirali i za šta su se zalagali još od njegovog rođenja.

Otac i majka su prošli kroz vrlo težak period reprogramiranja, trudeći se da shvate prirodu bezuslovne ljubavi. Objasnili su dečaku šta rade i zašto to rade, rekavši mu da su došli do tačke kada mogu najiskrenije da izjave kako njegova odluka neće uticati na njihovu bezuslovnu ljubav prema njemu. Nisu to učinili da bi manipulisali njime, niti u pokušaju da ga „dovedu u red“. Bio je to logičan tok razvoja njihovog karaktera.

Dečak u to vreme nije naročito reagovao iako su njegovi roditelji tada imali takvu paradigmu bezuslovne ljubavi da njegova reakcija ne bi ni uticala na njihova osećanja prema njemu. Otprilike nedelju dana kasnije saopštio je svojim roditeljima da ne odstupa od svojih planova. Bili su savršeno spremni za ovu reakciju, ne prestajući da mu pružaju svoju bezuslovnu ljubav. Sve je došlo na svoje mesto i život je nastavio da teče dalje normalnim tokom.

Nedugo zatim dogodilo se nešto vrlo zanimljivo. Pošto dečak više nije osećao da mora da brani svoj položaj, duboko je preispitao sebe i otkrio da zapravo želi da dobije baš to obrazovno iskustvo. Prijavio se na fakultet na kojem je njegov otac bio dekan, a zatim to saopštio svom ocu koji je opet pokazao bezuslovnu ljubav prihvativši u potpunosti odluku svog sina. Moj prijatelj je bio srećan, ali ne previše, jer je istinski naučio da voli bez uslovljavanja.

Dag Hamarskjold, bivši generalni sekretar Ujedinjenih nacija, jednom je izrekao ovu duboku, dalekosežnu izjavu: „Plemenitije je u potpunosti sebe dati jednoj osobi nego marljivo se truditi za spasenje masa“.

Pretpostavljam da to znači da bih mogao da posvetim osam, deset ili dvanaest sati dnevno, pet, šest ili sedam sati nedeljno hiljadama ljudi i projektujem se „tamo negde“, a da i dalje ne sačuvam dubok i svrsishodan odnos sa svojom suprugom, decom i najbližim prijateljima. A to bi uzelo mnogo više plemenitosti karaktera - više skromnosti,

hrabrosti i snage - za izgradnju jednog odnosa nego što je potrebno za konstantno ulaganje u svake stvari, za sve te ljude i razloge.

Tokom dvadeset pet godina savetovanja organizacija uvek i iznova me zadivljuje moć ove izjave. Mnogi problemi u organizacijama proističu iz narušenih odnosa na samom vrhu - među partnerima u profesionalnim firmama, među vlasnicima i direktorima kompanija, među direktorima i zamenicima direktora. Zaista je potrebno više plemenitosti u karakteru da bi se suočili i rešili ti problemi nego što je potrebno za marljiv rad na brojnim projektima i ljudima „tamo negde“.

Prvi put sam naišao na Hamarskjoldovu izjavu dok sam radio u organizaciji gde su postojala nejasna očekivanja između mene i osobe koja je trebalo da bude moja desna ruka. Jednostavno nisam imao hrabrosti da se suočim sa razlikama u odnosu na ulogu i cilj očekivanja i vrednosti, naročito u pogledu naših metoda rada. I tako sam mesecima radio u kompromisnom stanju izbegavanja svega što bi moglo da izazove konflikt. Istovremeno su se u nama gomilala rđava osećanja.

Kada sam pročitao da je plemenitije posvetiti se u potpunosti *jednoj osobi* nego marljivo raditi na spasenju masa, u meni se rodila iskrena želja da poboljšam naš odnos.

Morao sam sebe malo da poštedim posla jer sam znao da će biti teško poraditi na tom problemu i postići duboko, zajedničko razumevanje i privrženost. Sećam se da sam bukvalno drhtao u iščekivanju posete. Ličio je na osornog čoveka, tako posvećenog svojim metodama i tako pravednog u sopstvenim očima; ipak, trebali su mi snaga i sposobnost. Plašio sam se da bi sukob mogao dodatno da pogorša naš odnos čime bih izgubio i to malo snage.

Umno sam se pripremio za posetu i konačno odlučio da se pridržavam sopstvenih principa umesto da smišljam šta ću da uradim ili kažem. Ako ništa drugo, u glavi sam imao spremnu lekciju i hrabrost da mu se obratim.

Kada smo se sreli, na moje ogromno iznenađenje, otkrio sam da moj sagovornik proživljava isto iskustvo, podjednako žudeći za ovakvim razgovorom. Bio je sve samo ne osoran i odbojan.

U svakom slučaju, naši stilovi rada su se značajno razlikovali i kompletna organizacija je nastala drugačije. Obojica smo priznali da među nama postoji problem neslaganja. Nakon nekoliko poseta, uspeli smo da suprotstavimo svoje najdublje probleme, iznesemo ih na sto i rešimo ih, jedan po jedan, u duhu uzajamnog uvažavanja. Uspeli smo da razvijemo moćan komplementarni tim i veliku naklonost koja

je umnogome doprinela našim sposobnostima zajedničke i uspešne saradnje.

Za stvaranje jedinstva neophodnog za uspešno vodenje posla, porodice ili braka, potrebna je ogromna lična snaga i hrabrost. Nikakve tehničke administrativne veštine truda za mase ne mogu da nadoknade nedostatak plemenitosti ličnog karaktera u razvijanju međuljudskih odnosa. Od suštinske je važnosti da na nivou jedan-na-jedan uvažavamo primarne zakone ljubavi i života.

P PROBLEMI SU KP MOGUĆNOSTI

Ovo iskustvo takode me je naučilo još jednoj moćnoj paradigmi međuzavisnosti. U pitanju je način na koji posmatramo probleme. Mesecima sam pokušavao da izbegnem problem gledajući na njega kao na izvor frustracije, kamen spoticanja, želeći da ga se nekako rešim. Međutim, kako se ispostavilo, isti taj problem je stvorio mogućnost izgradnje dubljeg odnosa koji nas je podstakao na zajednički rad u okviru jakog komplementarnog tima.

Dakle, u međuzavisnoj situaciji *svaki P problem je KP mogućnost* - prilika da izgradimo emotivni bankovni račun koji značajno utiče na produktivnost međuzavisnosti.

Kada roditelji gledaju na probleme svoje dece kao na prilike za izgradnju odnosa umesto na negativnu, opterećujuću frustraciju, to u potpunosti menja prirodu interakcije roditelj-dete. Roditelji postaju voljniji, ushićeniji, pa čak i puniji razumevanja i želje da pomognu svojoj deci. Kada dete izade pred njih s problemom, umesto da pomisle: „O nel Samo ne još jedan problem!", njihova paradigma glasi: „Evo velike mogućnosti za mene da istinski pomognem svom detetu i uložim u naš odnos". Mnoge interakcije se menjaju iz transakcijskih u transformatorske, stvarajući jake veze ljubavi i poverenja jer deca osećaju vrednost koju roditelji pridaju njihovim problemima i njima kao pojedincima.

Ova paradigma je podjednako moćna na poslovnom planu. Jedan lanac robnih kuća koji operiše uz pomoć ove paradigme stvorio je ogromnu lojalnost među svojim potrošačima. Svaki put kada potrošač dođe u robnu kuću s problemom, bez obzira na to koliko je mali, prodavci odmah vide priliku da izgrade odnos sa svojim klijentom. Oni reaguju na veseo, pozitivan način, ne skrivajući želju da reše problem na način koji će usrećiti njihovog potrošača. Tretiraju ga sa poštovanjem,

nudeći mu vrhunsku uslugu tako da mnogi potrošači ni ne pomišljaju da odu negde drugde.

Usvajajući da je ravnoteža P/KP neophodna za uspeh u međuzavisnoj stvarnosti, svoje probleme možemo da cenimo kao mogućnosti za povećavanje KP.

NAVIKE MEĐUZAVISNOSTI

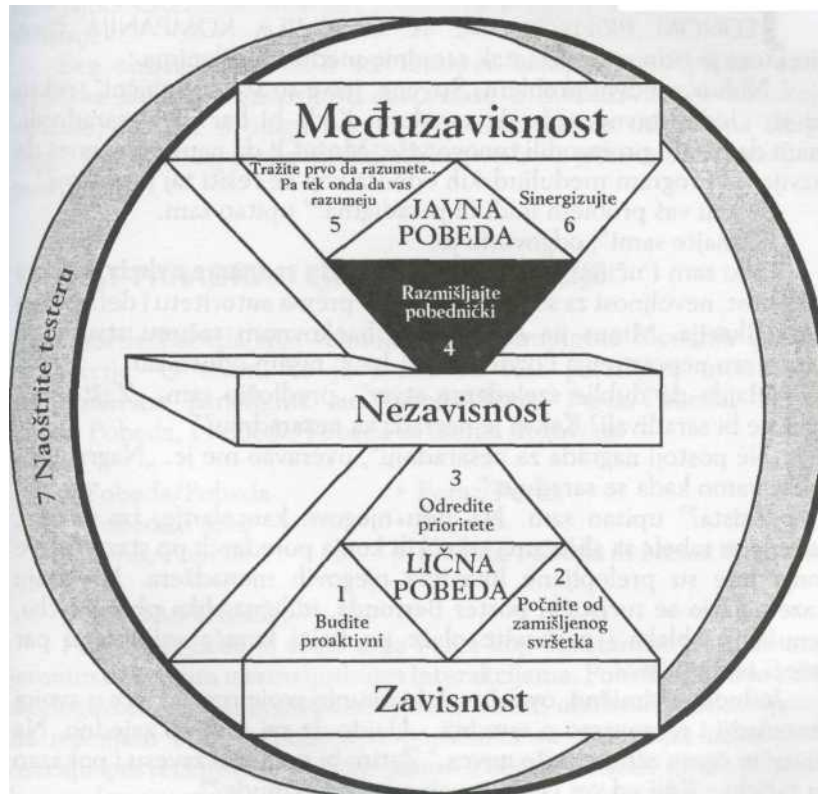
Imajući na umu paradigmu emotivnog bankovnog računa, spremni smo na to da pređemo na navike Javne pobeđe i uspeha u radu s drugim ljudima. Videćemo kako ove navike zajednički rade na stvaranju uspešne međuzavisnosti. Takođe ćemo videti koliko smo snažno ustrojani u drugim obrascima razmišljanja i ponašanja.

Povrh toga, rnoći ćemo na višem nivou da shvatimo kako uspešnu međuzavisnost mogu da dostignu samo istinski nezavisni ljudi. Nemoguće je ostvariti Javnu pobeđu bez popularne tehnike „pobedničkog pregovaranja“, odnosno tehnike „zamišljenog slušanja“, odnosno tehnike „kreativnog rešavanja problema“ koji se fokusiraju na ličnosti i zarubljivanju suštinske karakterne baze.

Upoznajmo se sa navikama Javne pobeđe.

NAVIKA 4

RAZMIŠLJAJTE POBEDA/POBEDA



PRINCIPI MEĐLJLJUDSKOG VOĐSTVA

*Zlatno pravilo smo usvojili;
hajde sada da ga primenimo.*

EDVIN MARKAM

JEDNOM PRILIKOM ME JE UNAJMILA KOMPANIJA čijeg tora je brinuo nedostatak saradnje među zaposlenima.

„Njihov osnovni problem, Stivene, jeste to što su sebični“, rekao mi je. „Jednostavno neće da saraduju. Kada bi bar malo saradivali, znam da bismo proizvedili mnogo više. Možeš li da nam pomogneš da razvijemo program međuljudskih odnosa koji će rešiti taj problem?“

„Jesu li vaš problem ljudi ili paradigma?“ upitao sam.

„Saznajte sami“, odgovorio je.

Tako sam i učinio. Otkrio sam da među radnicima vlada istinska sebičnost, nevoljnost za saradnjom, otpor prema autoritetu i defanzivna komunikacija. Minus na emotivnom bankovnom računu stvorio je atmosferu nepoverenja i uzdržanosti. Ipak, nisam odustajao.

„Hajde da dublje sagledamo stvar“, predložio sam. „Zašto vaši ljudi ne bi saradivali? Kakva je nagrada za nesaradnju?“

„Ne postoji nagrada za nesaradnju“, uveravao me je. „Nagrade su velike samo kada se saraduje.“

„Zaista?“ upitao sam. Na zidu njegove kancelarije, iza zavese, nalazila se tabela sa sličicama trkačkih konja poređanih po stazi. Glave konja bile su prelepljene likovima njegovih menadžera. Na kraju staze nalazio se turistički poster Bermuda, idilična slika plavog neba, penušavih oblaka i peskovite plaže po kojoj korača zaljubljeni par držeći se za ruke.

Jednom sedmično, ovaj čovek bi okupio svoje menadžere u svojoj kancelariji i razgovarao o saradnji. „Hajde da svi radimo zajedno. Na taj način ćemo zaraditi više novca.“ Zatim bi pomerio zavesu i pokazao im tabelu. „Koji od vas će da osvoji put na Bermude?“

Bilo je to kao da jednom cvetu kaže da poraste dok pri tom zaliva drugi. Drugim rečima, „borba se nastavlja dok se ne poveća moral“. Zeleo je saradnju. Zeleo je da njegovi ljudi zajednički rade, da razmenjuju ideje kako bi iz tih napora svi izvukli korist. Međutim, postavio ih je da se takmiče jedan protiv drugog. Uspeh jednog menadžera značio je poraz svih ostalih.

Kao i kod većine problema među ljudima u preduzećima, porodicama i drugim organizacijama, problem u ovoj kompaniji bio je posledica pogrešne paradigme. Direktor je pokušavao da dobije plodove saradnje uz pomoć takmičarske paradigme. I kada to nije uspelo, nametnuo je tehniku, program, instant lek, koji će ljude naterati na saradnju.

Međutim, ne možete da promenite plodove ukoliko ne promenite koren. Rad na stavu i ponašanju saseklo je lišće. Zato smo se fokusirali na produktivnost i organizacioni uspeh iz potpuno drugačijeg ugla, i to razvijajući sistem informacija i nagrađivanja koji je podsticao vrednost saradnje.

Bez obzira na to da li ste direktor kompanije ili portir, onog trenutka kada iz nezavisnosti zakoračite u međuzavisnost bilo koje veličine, stupate u ulogu lidera. U poziciji ste da utičete na druge ljude. A navika uspešnog međuljudskog vođstva jeste ta da *razmišljate pobjednički*.

ŠEST PARADIGMI LJUDSKE INTERAKCIJE

Pobeda/Pobeda nije tehnika; to je kompletna filozofija ljudske interakcije. U stvari, to je jedna od šest paradigmi interakcije. Alternativne paradigme su Pobeda/Poraz, Poraz/Pobeda, Poraz/Poraz, Pobeda, i Pobeda/Pobeda ili Nema dogovora.

| | |
|---------------|---------------------------------|
| Pobeda/Pobeda | Poraz/Poraz |
| Pobeda/Poraz | Pobeda |
| Poraz/Pobeda | Pobeda/Pobeda ili Nema dogovora |

POBEDA/POBEDA

Pobeda/Pobeda je okvir uma i srca koji konstantno traga za uzajamnim dobitkom u svim ljudskim interakcijama. Pobeda/Pobeda znači da dogovori ili rešenja imaju obostranu korist, obostrano zadovoljstvo. Sa rešenjem Pobeda/Pobeda, svi učesnici su zadovoljni odlukom i osećaju posvećenost akcionom planu. Pobeda/Pobeda na život gleda kao na kooperativnu a ne kompetitivnu arenu. Većina ljudi je sklona

tome da sve deli na krajnosti: jak ili slab, uspeh ili neuspeh, pobeda ili poraz. Međutim, ta vrsta razmišljanja u osnovi je pogrešna. Bazira se na moći ili poziciji umesto na principu. Pobeda/Pobeda se temelji na paradigmi da za svakoga ima dovoljno, da se uspeh jedne osobe ne postiže na račun ili eliminacijom uspeha ostalih.

Pobeda/Pobeda je verovanje u Treću alternativu. To nije vaš ili moj način; to je *bolji* način, uzvišeniji način.

POBEDA/PORAZ

Jedna od alternativa filozofije Pobeda/Pobeda jeste Pobeda/Poraz, paradigma trke za Bermude. Ona glasi: „Ako ja pobedim, ti gubiš“.

Kada je u pitanju vodstvo, Pobeda/Poraz je autoritativan pristup: „Ja ostvarujem svoj cilj, a ti ne“. Ljudi s filozofijom Pobeda/Poraz skloni su tome da koriste svoj položaj, moć, kredibilitet, imetak ili ličnost kako bi uvek bilo po njihovom.

Mnogim ljudima je duboko ukorenjen mentalitet Pobeda/Poraz, još od detinjstva. Prvi i najvažniji primer njegove moćne primene jeste porodica. Kada se jedno dete upoređuje s drugim - kada se strpljenje, razumevanje ili ljubav daje ili oduzima na osnovu takvih poređenja - ljudi su posvećeni filozofiji Pobeda/Poraz. Kad god se ljubav daje na uslovnoj osnovi, kada neko mora da zasluži ljubav, ono što im se zapravo poručuje jeste to da oni suštinski nisu vredni ni voljeni. Vrednost ne leži u njima, ona leži spolja i podudarna je s jednim, odnosno, protiv se drugim očekivanjima.

Ali šta se događa u mladom umu i srcu, ranjivom i zavisnom od podrške i emotivne afirmacije roditelja, kada naiđe na uslovnu ljubav? Dete se oblikuje, programira i prilagođava mentalitetu Pobeda/Poraz.

„Bolji sam od svog brata, roditelji će me više voleti.“

„Moji roditelji me ne vole kao što vole moju sestru. Sigurno nisam toliko vredna.“

Još jedan upečatljiv model usvajanja ovog principa jeste u okviru grupe vršnjaka. Dete prvo želi da ga prihvate njegovi roditelji, a zatim njegovi drugari, bez obzira na to da li su u pitanju braća, sestre, rođaci ili školski vršnjaci. Svi znamo koliko deca ponekad umeju da budu okrutna. Sklona su tome da prihvataju ili u potpunosti odbacuju drugu decu na osnovu potvrde svojih očekivanja i normi, učvršćujući se još više u filozofiji Pobeda/Poraz.

Akademski svet podstiče paradigmu Pobeda/Poraz. „Grafikon normalne distribucije“ u suštini pokazuje da ste dobili ocenu 5 zato što je neko drugi dobio ocenu 3. Vrednost pojedinca se interpretira njegovim upoređivanjem sa nekim drugim. Unutrašnja vrednost se ne uvažava; svi se definišu prema spoljašnjosti.

„Tako mi je drago što ste došli na roditeljski sastanak. Mora da ste ponosni na svoju kćerku, Karolinu. Poboljšala se za 10%.”

„To me veoma raduje.”

„Medutim, vaš sin, Džoni, na tromesečju je samo dobar.”

„Zaista? Jao, pa to je strašno! Šta mogu da učinim po tom pitanju?”

Ono što vam ova vrsta komparativne informacije ne otkriva to je da Džoni možda ide u osmi, a Karolina tek u četvrti razred. Nažalost, oni nisu nagrađeni prema potencijalu ili punoći iskorišćenosti svog trenutnog kapaciteta, već prema međusobnom odnosu. Nažalost, ocene predstavljaju društvenoc vrednosti; one otvaraju vrata mogućnostima ili ih zauvek zatvaraju. Kompetitivnost predstavlja srž obrazovnog procesa, dok se saradnja obično vezuje za prepisivanje.

Još jedan moćan činilac programiranja jeste sport, naročito kada su u pitanju mladići u srednjoj školi ili na fakultetu. Obično im se nameće osnovna paradigma da je život velika igra gde neko pobeđuje a neko gubi. „Pobediti” znači „poraziti” suparnika u sportskoj areni.

Sledeći činilac je zakon. Živimo u pravnom društvu. Prva stvar koju mnogi ljudi pomisle kada zapadnu u neku nevolju to je kako će nekoga da tuže, da odu na sud. „poraze” ga i izvuku pozamašnu odštetu. Međutim, defanzivni umovi nisu ni kreativni ni kooperativni.

Zakon nam je itekako potreban inače bi se društvo raspalo samo od sebe. Zakon nam omogućava da preživimo iako ne stvara sinergiju. U najboljem slučaju rezultira kompromisom. Zakon se bazira na konceptu protivništva. Nedavni trendovi ohrabruju advokate i pravne škole da se fokusiraju na mirne pregovore, na tehnicu Pobeda/Pobeda, i da za to koriste privatne sudnice. Možda taj metod ne omogućava konačno rešenje, ali svakako utiče na rastuću svest o problemu.

Naravno da postoji mesto za mentalitet Pobeda/Poraz u krajnje kompetitivnim i nepoverljivim situacijama. Ali život uglavnom nije takmičenje. Ne moramo da živimo svakodnevno se nadmećući sa svojim supružnikom, svojom decom, svojim kolegama, svojim komšijama i svojim prijateljima. „Ko pobeđuje u vašem braku?” je smešno pitanje. Ako oba supružnika ne pobeđuju, onda oba gube.

Veći deo života je međuzavisna a ne zavisna stvarnost. Većina rezultata koje želite da ostvarite zavisi od saradnje između vas i ostalih. Mentalitet Pobeda/Poraz je u suprotnosti sa saradnjom.

PORAZ/POBEDA

Neki ljudi su programirani po principu Poraz/Pobeda. „Ja gubim, ti dobijaš.” „Izvoli. Neka bude po tvom.” „Nagazi me opet. Ionako to svi rade.”

„Ja sam gubitnik^ Oduvek sam to bio.“

„Pomirljiv sam. Cinim sve samo da bude mir.“

Poraz/Pobeda je gori od filozofije Pobeda/Poraz jer nema standarde - pri tom nema ni zahteve, ni očekivanja, ni viziju. Ljudi koji razmišljaju po principu Poraz/Pobeda obično brzo udovoljavaju drugoj strani tj. popuštaju. Snagu traže u popularnosti ili prihvaćenosti. Imaju malo hrabrosti da izraze svoja osećanja i ubeđenja i lako ih zastrašuje snažan ego drugih ljudi.

U pregovaranju, tehnika Poraz/Pobeda se smatra kapitulacijom - predajom ili odustajanjem. U vodstvu se to zove popustljivost ili povlađivanje. Poraz/Pobeda označava finu osobu, čak i kada ta fina osoba „stigne poslednja“.

Ljudi sa filozofijom Pobeda/Poraz vole one sa filozofijom Poraz/Pobeda jer mogu njima da se hrane. Odgovaraju im njihove slabosti - iskorišćavaju ih. Takve slabosti su kompliment njihovoj jačini.

Međutim, problem ljudi sa paradigmom Poraz/Pobeda jeste taj što zakopavaju većinu svojih osećanja. Ali neizražena osećanja nikada ne umiru: zakopana su i ostaju pritajena negde u dubini bića da bi kasnije u životu isplivala na najružniji način. Psihosomatske bolesti, naročito respiratornog, nervnog i cirkularnog sistema najčešće su posledica reinkarnacije nagomilane ozlojeđenosti, dubokog razočarenja i beznađa potisnutog mentalitetom Poraz/Pobeda. Nproporcionalni bes ili gnev, reagovanje na najmanju provokaciju i cinizam samo su vidovi ovaploćenja potisnutih emocija.

Ljudi koji konstantno potiskuju svoja osećanja prema višim značenjima smatraju da to utiče na kvalitet njihovog samopouzdanja pa samim tim i na kvalitet njihovog odnosa s drugima.

Obe filozofije, Pobeda/Poraz i Poraz/Pobeda, slabe su pozicije bazirane na ličnim nesigurnostima. Paradigma Pobeda/Poraz će na kratke staze ipak proizvesti više rezultata, jer često privuče pažnju značajne jačine i talenta od strane ljudi na vrhu. Alternativa Poraz/Pobeda je neubedljiva i haotična od samog početka.

Mnogi direktori, menadžeri i roditelji su razapeti između tehnika Pobeda/Poraz i Pobeda/Poraz. Kada više ne mogu da podnesu zbunjenost i nedostatak strukture, pravca, očekivanja i discipline, pribegavaju filozofiji Pobeda/Poraz - sve dok ih krivica ne natera na to da pribegnu filozofiji Poraz/Pobeda - sve dok ih bes i frustracija opet ne vrata na onu prvu.

PORAZ/PORAZ

Kada se nade dvoje ljudi sa mentalitetom Pobeda/Poraz - dakle, kada se ostvari interakcija između odlučnih, tvrdoglavih, egoističnih osoba - rezultat će biti Poraz/Poraz. Oboje gube. Oboje postaju

osvetoljubivi i žele onom drugom da „vrate milo za drago" ili „da poravnaju račune", nesvesni činjenice da je ubistvo samoubistvo, da je osveta mač sa dve oštrice.

Znam za jedan razvod u kojem je sud suprugu naložio da proda sva zajednički stečena materijalna sredstva i polovinu novca prosledi svojoj bivšoj supruzi. Pristavši na kompromis, prodao je automobil vredan 10.000 dolara za 50 dolara i svojoj supruzi dao 25 dolara. Kada je žena protestovala, sudski službenik je proverio situaciju i otkrio da je muž na isti način s njom podelio i ostatak imetka.

Neki ljudi postaju toliko usredsređeni na svog neprijatelja, toliko opsjednuti ponašanjem druge osobe da postaju slepi za sve drugo osim za želju da ta osoba doživi poraz, čak i po cenu sopstvenog gubitka. Poraz/Poraz je filozofija konflikta, filozofija rata.

Poraz/Poraz je takođe filozofija visoko zavisnih osoba bez unutrašnjeg vođstva koji su očajni i misle da bi trebalo da i svi ostali budu takvi. „Ako nikada nema pobjednika, onda možda i nije tako loše biti gubitnik."

POBEDA

Još jedna uobičajena alternativa jeste jednostavno misliti Pobjeda/Pobjeda. Ljudi sa mentalitetom Pobjeda uglavnom ne žele da drugi budu gubitnici. To je nevažno. Bitno je samo da oni dobiju ono što žele.

Kada ne postoji osećaj takmičenja ili nadmetanja, Pobjeda je verovatno najčešći pristup svakodnevnom pregovaranju. Osoba sa mentalitetom Pobjeda/Pobjeda razmišlja u kontekstu obezbeđivanja sopstvenog kraja - ostavljajući drugima da obezbede svoj.

KOJA OPCIJA JE NAJBOLJA?

Od pomenutih pet filozofija - Pobjeda/Pobjeda, Pobjeda/Poraz, Poraz/Pobjeda, Poraz/Poraz i Pobjeda - koja je najuspešnija? Odgovor glasi: „Zavisni." Ako pobedite u fudbalskoj utakmici, to znači da je drugi tim poražen. Ako radite u regionalnoj kancelariji koja se nalazi nekoliko milja od druge regionalne kancelarije i između njih ne postoji nikakav funkcionalni odnos, možda ćete želeti da pribegnete tehnici Pobjeda/Poraz kako biste stimulisali saradnju. Naravno, situaciju nećete udesiti u stilu „Trke za Bermuda" unutar kompanije ili u okruženju gde vam je potrebna saradnja između ljudi ili grupa ljudi kako bi se ostvario maksimalan uspeh.

Ukoliko cenite odnos a problem vam je manje važan, možda ćete se u određenim uslovima opredeliti za opciju Poraz/Pobjeda kako biste iskreno afirmisali drugu osobu. „Ono što ja želim nije važnije od mog odnosa sa tobom. Neka bude po tvome." Za istu opciju ćete se

možda odlučiti ukoliko vam se učini da će utrošak vremena i napora za postizanje pobjede bilo koje vrste ugroziti druge više vrednosti. Možda jednostavno toga nije vredan.

Postoje situacije kada želite Pobjedu i ne brine vas kako će to da utiče na druge. Ukoliko je život vašeg deteta u opasnosti, na primer, možda ćete gajiti perifernu brigu prema ostalim ljudima i okolini jer će vam spasavanje života vašeg deteta biti na prvom mestu.

Najbolji izbor, dakle, zavisi od stvarnosti. Izazov je precizno pročitati tu stvarnost i ne primenjivati opciju Pobjeda/Poraz ili neku drugu filozofiju u svakoj situaciji.

Većina situacija zapravo su deo međuzavisne stvarnosti, i tada je Pobjeda/Pobjeda zapravo jedina ispravna alternativa od svih pet.

Opcija Pobjeda/Poraz nije plodonosna jer, iako vam se možda čini da u sukobu s vama pobeđujem, vaša osećanja, vaš stav prema meni i naš odnos su ugroženi. Ukoliko sam snabdevač vaše kompanije, na primer, i pobedim u pregovorima oko određenih uslova, ja mogu odmah da dobijem ono što želim. Ali hoćete li me ponovo unajmiti kao svog snabdevača? Moja kratkoročna Pobjeda će zapravo biti dugoročan Poraz ukoliko se naša poslovna saradnja ne nastavi. Stoga je međuzavisna paradigma Pobjeda/Poraz u stvari Poraz/Poraz na duge staze.

U slučaju opcije Poraz/Pobjeda, možda ćete nakratko postići ono što želite. Ali kako će to uticati na moj stav prema našoj zajedničkoj saradnji i prema ispunjavanju dogovora? Možda neću biti voljan da vam udovoljim. Moj stav prema vama i vašoj kompaniji može da se proširi na ostale saradnike u toj industrijskoj grani. Tako se opet vraćamo na opciju Poraz/Poraz koja je očigledno beskorisna u svakom kontekstu.

Konačno, ukoliko se fokusiram na svoju Pobjedu, ne uzimajući u obzir vaše mišljenje, ne postoji osnova za bilo kakvu vrstu produktivnog odnosa.

Ukoliko to nije obostrana pobjeda na duži period, onda je to obostrani poraz. Zato je Pobjeda/Pobjeda jedina prava alternativa u međuzavisnoj stvarnosti.

Jednom prilikom sam radio sa klijentom, direktorom velikog lanca prodavnica, koji mi je rekao: „Stivene, ta ideja Pobjeda/Pobjeda zvuči dobro, ali nekako je idealistična. Surovi poslovni svet nije takav. Na sve strane vlada filozofija Pobjeda/Poraz, i ukoliko ne igraš po tim pravilima, onda propadaš.”

„U redu”, rekao sam, „pokušajte da primenite filozofiju Pobjeda/Poraz na svoje potrošače. Je li to realistično?”

„Pa, nije”, odgovorio je.

„Zašto?”

„Izgubio bih sve svoje potrošače.”

„Onda primenite tehniku Poraz/Pobeda - izdajte radnju. Je li to realistično?”

„Nije. Bez marže nema zarade.”

I dok smo razmatrali različite alternative, opcija Pobeda/Pobeda se pokazala kao jedina istinski realistična.

„Pretpostavljam da je tako sa mušterijama”, priznao mi je, „ali ne i sa snabdevačima.”

„Vi ste mušterija snabdevača”, rekao sam. „Zašto ne biste i tu primenili isti princip?”

„Pa, nedavno sam ponovo pregovarao sa vlasnicima lokala u tržnom centru oko naših ugovora za iznajmljivanje”, pojasnio je. „Držali smo se stava Pobeda/Pobeda. Bili smo razumni i otvoreni za saradnju. Međutim, njima se takav stav učinio popustljivim i slabim pa su odustali.”

„A zašto ste niste opredelili za opciju Poraz/Pobeda?” upitao sam.

„Nismo. Zauzeli smo stav Pobeda/Pobeda.”

„Zar niste maločas rekli da su odustali?”

„Jesu.”

„Drugim rečima, izgubili ste?”

„Tako je.”

„A oni su pobedili.”

„Tako je.”

„A kako se to drugačije zove?”

Kada je shvatio da je ono što je zvao principom Pobeda/Pobeda u stvari bio princip Poraz/Pobeda, zaprepastio se. Dok smo proučavali dugoročni uticaj principa Poraz/Pobeda, potisnuta osećanja, umanjene vrednosti, odbačenost koja je ključala ispod maske poslovnosti, složili smo se u tome da je to zapravo bio poraz obe strane.

Da je ovaj čovek zauzeo pravi stav Pobeda/Pobeda, duže bi se zadržao u procesu pregovaranja, bolje bi oslušnuo vlasnike lokala tržnog centra nakon čega bi smelije izrazio svoje viđenje stvari. Nastavio bi u duhu Pobeda/Pobeda sve do donošenja rešenja koje bi zadovoljilo obe strane. Upravo to rešenje, ta Treća alternativa, predstavljalo bi sinergiju - verovatno nešto čega se nijedna strana ne bi samostalno setila.

POBEDA/POBEDA ILI NEMA DOGOVORA

U slučaju da ovi pregovarači nisu došli do sinergijskog rešenja - onog koje bi odgovaralo obema stranama - mogli su da se odluče za još jaču verziju stava Pobeda/Pobeda koji glasi: Pobeda/Pobeda ili Nema dogovora.

Nema dogovora u suštini znači ovo: ako ne možemo da pronađemo zajedničko rešenje, složićemo se u tome da se ne slažemo - nema dogovora. Ne gaje se očekivanja i ne sklapaju se sporazumi delovanja. Nema saradnje, odnosno, nema potpisivanja ugovora jer je očigledno da se naše vrednosti i naši ciljevi razilaze. Mnogo je bolje shvatiti ovo na početku nego da kasnije, kada se formiraju nadanja i očekivanja, obe strane dožive razočarenje.

Kada na umu imate opciju *Nema dogovora*, oslobođeni ste jer ne morate da manipulišete ljudima, da namećete svoj stav i sprovedite svoje želje. Možete da budete otvoreni. Možete istinski da pokušate da razumete dublje probleme koji se kriju ispod površine.

Kod opcije *Nema dogovora* možete iskreno da kažete: „Zanima me samo varijanta *Pobeda/Pobeda*. Hoću da pobedim i hoću da vi pobedite. Ne želim da bude po mome i da zbog toga budete nezadovoljni, jer će to kasnije da ispliva na površinu i stvori sukob. S druge strane, ne mislim da ćete biti nezadovoljni ukoliko se ja priklonim vašoj želji. Dakle, hajde da navijamo za princip *Pobeda/Pobeda*. Sprovedimo ga u delo. I ukoliko nam ne pođe za rukom, hajde da se dogovorimo da nećemo praviti nikakav dogovor. Bolje da ga nema nego da živimo u saznanju kako to nije dobro za nas. Uostalom, možda ćemo jednog dana opet saradivati.”

Nakon što je usvojio koncept *Pobeda/Pobeda* ili *Nema dogovora*, direktor male softverske kompanije podelio je sa mnogom sledeće iskustvo.

„Razvili smo novi softver koji smo prodali jednoj banci s ugovorom petogodišnje upotrebe. Direktor banke je bio zadovoljan iako njegovi ljudi nisu stajali iza te odluke.

„Oko mesec dana kasnije, na čelo banke došao je novi direktor koji mi je rekao: 'Ne sviđa mi se ovaj posao sa softverom. Uneo je pravu pometnju. Zaposleni se žale da ne mogu da ga savladaju i zaista smatram da nije trenutak za njegovo uvođenje.'”

„Moja kompanija bila je u dubokoj finansijskoj krizi. Znao sam da imam svako zakonsko pravo da ubrzam ugovor. Međutim, postao sam svestan vrednosti principa *Pobeda/Pobeda*.

„I zato sam im rekao 'Imamo ugovor. Vaša banka je obezbedila da se naši proizvodi i naše usluge prebace u taj program. Ali svesni smo da s njim niste zadovoljni. Stoga bismo želeli da vam vratimo ugovor i depozit, pa ako ubuduće budete tražili softversko rešenje, slobodno nam se obratite.'”

„I tako smo odustali od ugovora vrednog 84.000 dolara. To je bilo ravno finansijskom samoubistvu. Ipak, osećao sam da će se, ukoliko je princip istinit, ostvariti na duže staze i otplatiti dividende.”

„Tri meseca kasnije, kontaktirao me je novi direktor. 'Uvodim promene u obradi podataka', rekao je, 'pa bih želeo da obnovimo saradnju.'¹ Potpisao je ugovor vredan 240.000 dolara."

Sve manje od opcije Pobjeda/Pobjeda u međuzavisnoj realnosti lošiji je izbor koji će uticati na dugoročne odnose. Cena tog uticaja mora biti brzo da se razmotri. Ukoliko ne možete da ostvarite pravi princip Pobjeda/Pobjeda, onda bolje pribegnite opciji Nema dogovora.

Stav Pobjeda/Pobjeda ili Nema dogovora pruža neverovatnu emotivnu slobodu u porodičnim odnosima. Ukoliko se jedan član porodice ne slaže sa izborom filma ostalih članova, onda je najbolje odustati od bioskopa - Nema dogovora - i odlučiti se za nešto drugo, nego uživati na račun nečijeg nezadovoljstva.

Imam prijateljicu čija porodica se godinama bavila zajedničkim pevanjem. Dok su ona i njen suprug bili mladi a deca mala, ona je pisala muzičke aranžmane, kreirala kostime, svirala klavirsku pratnju i osmišljavala performans.

Kada su deca porasla, njihov muzički ukus je počeo da se menja i želeli su da kažu nešto više od muzičkog i modnog ukusa koji im je nametala majka. U tom pogledu su postali manje poslušni.

S obzirom na godine muzičkog iskustva i boljeg poznavanja ukusa starijih ljudi u penzionerskim domovima gde su najčešće nastupali, moja prijateljica je njihove ideje i predloge smatrala neprikladnim. Istovremeno je razumela njihovu potrebu da se izraze i budu deo procesa donošenja odluka.

Zauzela je stav Pobjeda/Pobjeda ili Nema dogovora. Saopštila im je svoju želju da ostvare dogovor koji će svima odgovarati - ili da jednostavno svako pronađe svoj način uživanja u sopstvenom talentu. Kao rezultat toga, svi su se oslobodili i iskazali svoja osećanja i ideje, radeći zajednički na dogovoru Pobjeda/Pobjeda, znajući da, uprkos tome da li će dogovor biti postignut ili ne, neće biti emotivnih trzavica.

Pobjeda/Pobjeda ili Nema dogovora je najrealniji na početku poslovnog odnosa ili saradnje unutar preduzeća. U nastavku poslovnog odnosa opcija Nema dogovora nije unosna jer može da stvori ozbiljne probleme, naročito u porodičnim poslovima ili u firmama koje su zasnovane na prijateljstvu.

U želji da očuvaju dobre odnose, ljudi ponekad godinama prave kompromis za kompromisom, razmišljajući po principu Pobjeda/Poraz

ili Poraz/Pobeda iako na umu imaju princip Pobeda/Pobeda. Ovo može da stvori ozbiljne probleme među ljudima i u poslovima, naročito kada konkurencija operiše po principu Pobeda/Pobeda u okviru sinergije.

Bez opcije Nema dogovora, mnogi takvi poslovi počinju da se urušavaju da bi na kraju ili propali ili bili predati profesionalnim menadžerima. Iskustvo pokazuje da je često bolje prijateljski ili porodični posao postaviti tako da bude svestan kasnije mogućnosti Nema dogovora i ustanoviti neku vrstu kupoprodajnog sporazuma kako bi posao mogao da napreduje bez permanentno narušenih međuljudskih odnosa.

Naravno, postoje situacije kada princip Nema dogovora nema efekta. Nikada ne bih napustio svoje dete ili svog supruga zato što poštuju opciju Nema dogovora (ukoliko je to neophodno, onda je bolje pribeći kompromisu - obliku paradigme Pobeda/Pobeda). Aliu mnogim slučajevima je moguće ući u pregovore sa odlučnim stavom Pobeda/Pobeda ili Nema dogovora. Sloboda tog stava je neverovatna.

PET DIMENZIJA PRINCIPA POBEDA/POBEDA

Razmišljajte pobednički jeste navika međuljudskog vođstva. Ona uključuje primenu svih jedinstvenih ljudskih talenata - samosvesti, mašte, svesti i nezavisne volje - u odnosu na okolinu. To obuhvata obostrano učenje, obostrano uticanje i obostranu korist.

Potrebna je velika hrabrost kao i spremnost za ostvarivanje ovih uzajamnih koristi, naročito kada je u pitanju interakcija sa ljudima koji su duboko posvećeni principu Pobeda/Poraz.

Upravo zato se ova navika odnosi na principe međuljudskog vođstva. Uspešno međuljudsko vođstvo zahvata viziju, proaktivnu inicijativu i sigurnost, usmerenost, mudrost i moć koji proističu iz principijelnog ličnog vođstva.

Princip Pobeda/Pobeda je neophodan za uspeh u svim našim interakcijama i obuhvata pet međuzavisnih životnih dimenzija. Počinje sa *karakterom*, zatim se nastavlja sa *odnosima*, iz kojih proističu *dogovori*. Hrani se okruženjem gde su *struktura i sistemi* bazirani na principu Pobeda/Pobeda. Tu je prisutan i *proces*; ne možemo ostvariti rezultate stava Pobeda/Pobeda ukoliko pribegavamo stavovima Pobeda/Poraz ili Poraz/Pobeda.

Dijagram koji sledi pokazuje kako se ovih pet dimenzija odnose jedna prema drugoj.

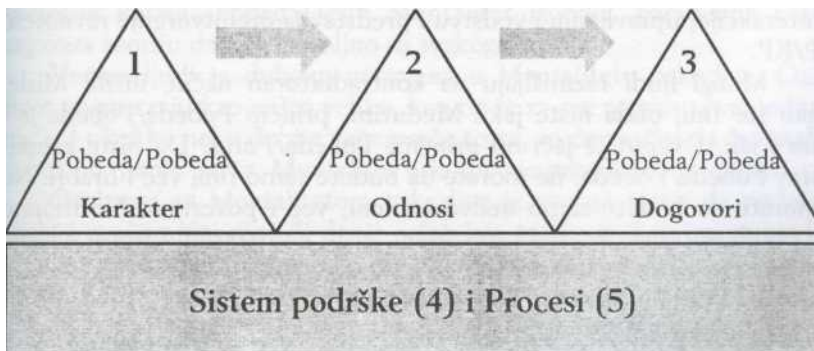
Razmotrimo sada svaku od ovih dimenzija pojedinačno.

KARAKTER

Karakter jc temelj principa Pobeda/Pobeda i sve drugo se gradi na tom temelju. Postoje tri karakterne osobine neophodne za paradigmu Pobeda/Pobeda.

INTECRITET. Već smo definisali integritet kao vrednost koju ugrađujemo u sebe. Navike 1, 2 i 3 pomažu nam da razvijemo i sačuvamo integritet. Dok jasno identifikujemo svoje vrednosti i proaktivno organizujemo i primenjujemo te vrednosti u svakodnevnom životu, istovremeno razvijamo samosvest i nezavisnu volju, i to stvaranjem i održavanjem smislenih obećanja.

Ne postoji način da ostvarimo pobedu u svom životu ukoliko je ne spoznamo, u dubljem smislu, od čega se Pobeda sastoji - i koliko je to u skladu s našim unutrašnjim vrednostima. I ukoliko ne možemo da damo i održavamo obećanja sebi ili drugima, naša posvećenost



postaje besmislena. Svesni smo toga; baš kao i ostali. Oni osećaju dvoličnost i postaju oprezni. Ne postoji temelj poverenja, i Pobeda/Pobeda postaje neefikasna površna tetmika. Integritet je ugaoni kamen u tom temelju.

ZRELOST. Zrelost je *ravnoteža između hrabrosti i naknade*. Ovu definiciju zrelosti sam prvi put saznao u jesen 1955. godine od sjajnog profesora Hrande Saksenijana koji je predavao na mom kontrolnom času na Harvardskoj poslovnoj školi. Naučio me je najboljoj, najjednostavnijoj, najpraktičnijoj i najdubljoj definiciji emotivne zrelosti sa kojom sam se ikada susreo - „sposobnost izražavanja svojih osećanja i ubedenja u skladu sa naknadom za mišljenja i osećanja

drugih". U sklopu svoje doktorske disertacije Hrand Saksenijan je razvio ovaj kriterijum na osnovu dugogodišnjih istraživanja iz istorije. Kasnije je svoj originalni istraživački rad, upotpunjen predlozima za razmatranje i primenu, objavio u *Harvardskom poslounom pregledu* (januar-februar 1958. godine). Iako dopunska i istovremeno razvojna, Hrandova primena reči „zrelost“ se razlikuje od njene upotrebe u „kontinuumu zrelosti“ 7 Navika koji se fokusira na proces rasta i razvoja od nezavisnosti do međuzavisnosti.

Ukoliko ispitajte mnoge psihološke testove koji se koriste prilikom zapošljavanja, promocije i obuke, otkrićete da su dizajnirani da procene upravo ovu vrstu zrelosti. Bilo da se zove snaga ega/ravnoteža saosećajnosti, samopouzdanje/poštovanje ravnoteže drugih, briga za ljude/briga za ravnotežu zadataka, „dobar sam, dobar sam“ u transakcionoj analizi jezika, ili 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 upravljačkom terminologijom - u pitanju je kvalitet potreban ravnoteži onoga što ja zovem hrabrošću i naknadom.

Poštovanje ovog kvaliteta je duboko ukorenjeno u teoriji ljudske interakcije, upravljanju i vodstvu i predstavlja otelotvorenje ravnoteže P/KP.

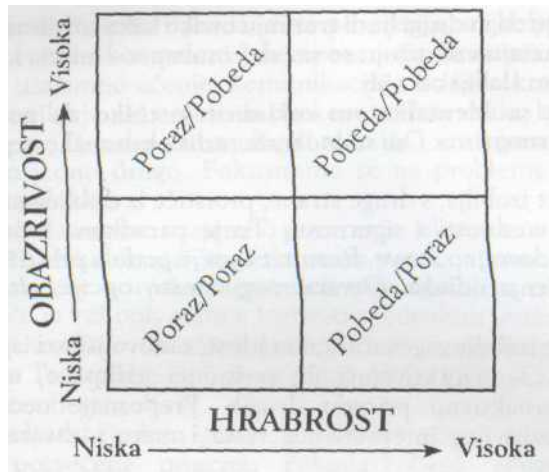
Mnogi ljudi razmišljaju na kontradiktoran način, ili/ili. Misle, ako ste fini, onda niste jaki. Međutim, princip Pobjeda/Pobjeda je i fin i jak. Dvapat je jači od principa Pobjeda/Poraz. Da biste zauzeli stav Pobjeda/Pobjeda, ne morate da budete samo fini, već i hrabri. Ne morate da budete samo nedvosmisleni, već i poverljivi. Ne morate da budete samo obazrivi i senzitivni, već i neustrašivi. Uspostavljanje ravnoteže između hrabrosti i obazrivosti zapravo je suština istinske zrelosti i temelj principa Pobjeda/Pobjeda.

Ukoliko imam višak hrabrosti a manjak obazrivosti, kako ću razmišljati? Pobjeda/Poraz. Biću jak i povodiću se za svojim egom. Imaću veru u sopstvena ubeđenja, ali ne i obazrivost prema vašim.

Da bih kompenzovao nedostatak unutrašnje zrelosti i emotivne snage, koristim svoj status, moć, kredibilitet, starosnu nadmoć ili poznanstva.

Ukoliko imam višak obazrivosti a manjak hrabrosti, razmišljaću po principu Poraz/Pobjeda. Biću toliko obziran prema vašim ubeđenjima i željama da neću smoći dovoljno snage da izrazim i aktualizujem svoja.

I hrabrost i obazrivost su neophodni za tehniku Pobjeda/Pobjeda. Njihova ravnoteža je jedini znak istinske zrelosti. Ukoliko je posedujem, onda umem da slušam, da nedvosmisleno razumem, ali i da se hrabro suprotstavim.



MENTALITET IZOBILJA. Treća karakterna osobina osnovne filozofije Pobjeda/Pobjeda jeste Mentalitet izobilja, paradigma koja zagovara teoriju da ima dovoljno za svakoga.

Većina ljudi je duboko ustrojena u Mentalitetu oskudice. Oni život posmatraju kao nešto veliko, kao da se za sve servira samo jedna torta. I ukoliko neko dobije veće parče torte, to će značiti da će ostali dobiti po manje parče. Mentalitet oskudice je paradigma potiranja.

Osobama sa Mentalitetom oskudice je veoma teško da podele hvalu i uvažavanje, moć ili dobit - čak i sa onima koji su im pomogli da ih ostvare. Takođe im je vrlo teško da se iskreno raduju uspehu drugih ljudi - naročito ako su to članovi uže porodice, bliski prijatelji ili kolege. Kada neko iz njihovog okruženja dobije posebnu zahvalnost, iznenadni dobitak, ili ostvari neočekivani uspeh ili dostignuće, oni se osećaju uskraćeno.

Iako možda verbalno izražavaju radost usled tuđeg uspeha, zapravo se u sebi grizu. Njihov osećaj vrednosti izvire iz upoređivanja s drugima i zato tuđi uspeh do određenog stepena predstavlja njihov neuspeh. Samo nekolicina ljudi može da se ubroji u najbolje studente; samo jedna osoba može da bude „broj jedan“. „Pobediti“ jednostavno znači „poraziti“ druge.

Osobe sa Mentalitetom oskudice često gaje pritajene nade da će drugi doživeti neku nesreću - ne katastrofalnu, već prihvatljivu nesreću koja će ih vratiti „na svoje mesto“. Oduvek su se takmičili, upoređivali s njima. Ulagali su energiju u sakupljanje materijalnih stvari ili prijatelja, a sve to u cilju povećavanja svog osećaja vrednosti.

Priželjkuju da ih drugi ljudi tretiraju onako kako to njima odgovara. Cesto ih oponašaju i okružuju se sa „da" osobama - onima koji ih neće ugroziti, koji su slabiji od njih.

Osobama sa Mentalitetom oskudice je teško da postanu deo komplementarnog tima. Oni stalno traže razlike kao znake nepokornosti i neloyalnosti.

Mentalitet izobilja, s druge strane, proističe iz dubljeg unutrašnjeg osećaja lične vrednosti i sigurnosti. To je paradigma koja zagovara teoriju da ima dovoljno za sve. Rezultat toga je podela prestiža, zasluga, dobiti i donošenja odluka. Otvara mogućnosti, opcije, alternative i kreativnost.

Mentalitet izobilja zagovara ličnu radost, zadovoljstvo i ispunjenost Navika 1, 2 i 3, razotkrivajući ih, poštujući jedinstvo, unutrašnju usmerenost, proaktivnu prirodu drugih. Prepoznaje neograničene mogućnosti pozitivnog interaktivnog rasta i razvoja, stvarajući nove Treće alternative.

Javna pobjeda ne označava pobjedu nad drugim ljudima, već uspeh efikasne interakcije koja donosi uzajamno korisne rezultate za sve uključene. Javna pobjeda predstavlja zajednički rad, zajedničku komunikaciju, zajedničko ostvarivanje ciljeva čak i onih koje isti ti ljudi ne mogu da ostvare samostalnim radom. Javna pobjeda je potvrda paradigme Mentaliteta izobilja.

Karakter bogat integritetom, zrelošću i Mentalitetom izobilja poseduje iskrenost koja prevazilazi tehniku, ili njen nedostatak, u ljudskoj interakciji.

Jedna stvar koju smatram naročito korisnom u procesu promene stava Pobjeda/Poraz u stav Pobjeda/Pobjeda jeste druženje sa primerom ili mentorom koji istinski razmišlja po principu Pobjeda/Pobjeda. Kada su ljudi programirani u filozofiji Pobjeda/Poraz, ili nekoj drugoj filozofiji, i redovno se druže sa drugima koji su slično programirani, oni nemaju mogućnost da uvide i iskuse filozofiju Pobjeda/Pobjeda na delu. Stoga preporučujem da čitaju literaturu poput inspirativne biografije Anvara Sadata, *U potrazi za identitetom*, i da gledaju filmove kao što su *Vatrene kočije* ili *Jadnici* u kojima je jasno prikazan model filozofije Pobjeda/Pobjeda.

Ali zapamtite: ukoliko preispitamo sebe dovoljno duboko - iza granica usađenog nam programa, iza naučenog stava i ponašanja - istinsko vrednovanje principa Pobjeda/Pobjeda, kao i svakog drugog ispravnog principa, biće u našim rukama.

MEĐULJUDSKI ODNOSI

Na temelju karaktera gradimo i održavamo odnose po principu Pobjeda/Pobjeda. Poverenje, veliki emotivni bankovni račun, suština

je paradigme Pobjeda/Pobjeda. Bez poverenja, najbolje što možemo da pružimo jeste kompromis; bez poverenja nemamo kredibilitet za iskrenost, uzajamno učenje, komunikaciju i istinsku kreativnost.

Ali ukoliko je naš emotivni bankovni račun veliki, kredibilitet više nije problem. Dovoljno smo ulagali tako da i vi i ja znamo da duboko poštujemo jedno drugo. Fokusiramo se na probleme a ne na lične odnose ili položaje.

Budući da imamo uzajamno poverenje, iskreni smo. Stavljamo sve karte na sto. Iako drugačije gledamo na stvari, ja znam da ste vi voljni da me saslušate s uvažavanjem dok vam opisujem mladu ženu, i vi znate da ću ja vaš opis starice tretirati s jednakim uvažavanjem. Oboje se svojski trudimo da razumemo gledište onog drugog i zajednički radimo na Trećoj alternativi, sinergizovanom rešenju koje će biti bolji odgovor za oboje.

Međuljudski odnos gde su bankovni računi visoki i obe strane duboko posvećene principu Pobjeda/Pobjeda predstavlja idealnu odskočnu dasku za sinergiju (Navika 6). Taj odnos ne umanjuje važnost ili stvarnost problema, niti eliminiše razlike u pogledu na njega. Ali zato eliminiše negativnu energiju koja je uvek prisutna kada postoje razlike u ličnostima ili položaju, stvarajući pri tom pozitivnu, kooperativnu energiju koja se fokusira na detaljnu obradu problema i njihovo rešavanje zarad obostrane koristi.

Ali šta ako takva vrsta odnosa ne postoji? Šta ako morate da sklapate sporazum s nekim ko nikada nije čuo za princip Pobjeda/Pobjeda i funkcioniše isključivo po principu Pobjeda/Poraz ili nekom drugom?

Suočavanje sa filozofijom Pobjeda/Poraz istinski je test filozofije Pobjeda/Pobjeda. Retko se princip Pobjeda/Pobjeda lako ostvaruje u nekim drugim okolnostima. Duboki problemi i suštinske razlike moraju da se prevaziđu. Međutim, daleko je lakše kada su obe strane svesne i posvećene, kada u odnosu postoji visok emotivni bankovni račun.

Kada imate posla sa osobom koja dolazi iz paradigme Pobjeda/Poraz, rešenje je i dalje u odnosu. Tačka fokusa je vaš Krug uticaja. Ulažete u emotivni bankovni račun kroz iskrenu ljubaznost, poštovanje i uvažavanje dotične osobe, a sve to zarad drugačijeg gledanja na problem. Duže se zadržavate u procesu komunikacije. Slušate više, slušate s većom pažnjom. Izražavate se smelije. Niste reaktivni. Ponižete duboko u sebe u potrazi za hrabrošću karaktera jer želite da budete proaktivni. Stavljate akcenat na to sve dok druga osoba ne shvati da istinski želite da rešenje bude pobjeda za oboje. Taj proces je ogroman ulog na emotivni bankovni račun.

I što ste jači - što je vaš karakter iskreniji, što je viši stepen vaše proaktivnosti i što je veća posvećenost principu Pobjeda/Pobjeda - to

će jači biti vaš uticaj na drugu osobu. Ovo je pravi test međuljudskog vođstva koji prevazilazi *transakciono* vođstvo i prelazi u *transformaciono* vođstvo, menjajući one koji su uključeni u njega kao i odnose među njima.

Pošto osobe s principom Pobjeda/Pobjeda mogu da procene sopstvene živote, bićete u mogućnosti da većini ljudi predočite da će ostvariti više svojih ličnih želja ukoliko budu radili na obostranim željama. Međutim, biće i onih sa toliko duboko ugrađenim mentalitetom Pobjeda/Poraz da neće hteti ni da čuju za stav Pobjeda/Pobjeda. Stoga zapamtite da vam opcija Nema dogovora uvek stoji na raspolaganju. Isto tako, povremeno možete da pribegnute nižem obliku tehnike Pobjeda/Pobjeda - kompromisu.

Važno je shvatiti da ne moraju sve odluke da se donose po principu Pobjeda/Pobjeda, čak i kada je emotivni bankovni račun veliki. Ponavljam, ključ je u međuljudskom odnosu. Ukoliko vi i ja, na primer, radimo zajedno i vi mi pridete s predlogom: „Stivene, znam da vam se ova odluka neće svideti. Nemam vremena da vam sada objašnjavam, samo je prihvatite. Ima dobrih strana iako ćete je vi možda smatrati pogrešnom. Dakle, podržavate li je?”

Ukoliko je vaš emotivni bankovni račun u plusu, onda ću je podržati, opravdano. Nadaću se da ste vi u pravu a ja u krivu. Radiću na tome da se vaša ideja ostvari.

Ali ukoliko je emotivni bankovni račun u minusu, odnosno, nema ga, i ukoliko sam reaktivan, onda je definitivno neću podržati. Možda ću vam u lice reći kako pristajem, ali iza vaših leđa neću biti mnogo poletan. Neću čak ni uložiti onoliko koliko je potrebno da bi ideja zaživela. „Bio sam prezauzet”, sлагаću vas. „Šta biste sada da uradim?”

Da sam nekim slučajem osoba koja burno reaguje, mogao bih odlučno da odbijem vaš predlog i učinim onako kako smatram da bi to učinili drugi. Takođe bih mogao da postanem „maliciozno poslušan” i učinim upravo onako kako mi kažete, ne prihvatajući pri tom odgovornost za krajnji rezultat.

Tokom petogodišnjeg rada u Velikoj Britaniji, bio sam svedok situacijama kada je država dvaput dovedena u nezavidan položaj jer su železničari bili maliciozno poslušni u ispunjavanju svih pravila i procedura napisanih na papiru.

Dakle, dogovor znači vrlo malo na papiru ukoliko se ne bazira na karakteru i odnosu koji će mu dati duh. Stoga nam je potreban pristup Pobjeda/Pobjeda iz iskrene želje da ulažemo u međuljudske odnose koji to ostvaruju.

SPORAZUMI

Iz međuljudskih odnosa proističu sporazumi koji daju definiciju i pravac principu Pobjeda/Pobjeda. Ponekad ih nazivamo *sporazumima delovanja* ili *partnerskim sporazumima*, pomerajući paradigmu produktivne interakcije sa vertikalne na horizontalnu, sa nadzora na samonadzor, sa pozicioniranja na partnersko učešće u uspehu.

Sporazum po principu Pobjeda/Pobjeda pokriva širok spektar međuzavisnih interakcija. Već je bilo reči o jednoj važnoj aplikaciji kada smo obrađivali priču o „zelenom i čistom“ travnjaku u Navici 3. Pet nabrojanih elemenata omogućavaju strukturu sporazuma po principu Pobjeda/Pobjeda između poslodavca i radnika, između nezavisnih ljudi koji rade na zajedničkom projektu, između grupa kooperativno fokusiranih na zajednički projekat, između kompanija i snabdevača - između svakog kome je potrebna interakcija da bi nešto ostvario. Oni kreiraju efikasnost načina pojašnjavanja i upravljanja očekivanjima između ljudi uključenih u bilo koji međuzavisni napor.

U sporazumu po principu Pobjeda/Pobjeda najveću ulogu igra sledećih pet elemenata:

Željeni rezultati (ne metode) prepoznaju šta bi trebalo učiniti i kada.

Direktive određuju parametre (principe, politiku, itd.) u okviru kojih će se ostvariti rezultati.

Izvori prepoznaju ljudsku, finansijsku, tehničku ili organizacionu podršku koja je na raspolaganju za potrebe postizanja rezultata.

Odgovornosti postavljaju standarde delovanja i vreme procene.

Posledice određuju - dobre i loše, prirodne i logične - šta se događa i šta će se dogoditi kao posledica procene.

Ovih pet elemenata daju sporazumu po principu Pobjeda/Pobjeda sopstveni život. Jasno obostrano razumevanje i nedvosmislen sporazum u ovim oblastima stvaraju standard na osnovu kojeg ljudi mogu da mere sopstveni uspeh.

Tradicionalni autoritativni nadzor jeste paradigma Pobjeda/Poraz. Rezultat toga je minus na emotivnom bankovnom računu. Ukoliko nemate poverenja ili zajedničku viziju o željenim rezultatima, skloni ste nadzoru, proveru i naređivanju. Poverenje ne postoji i zato osećate potrebu da kontrolišete druge.

Međutim, ukoliko se poverenje povraća, šta će biti vaš metod? Sklonite im se s puta. Dok god imate nedvosmislen sporazum po principu Pobjeda/Pobjeda i dok god oni znaju šta se tačno od njih

očekuje, vaša uloga je da budete izvor pomoći i da primete njihove odgovorne izveštaje.

Daleko je korisnije po ljudski duh pustiti ljude da sami sebe osude nego da ih vi osuđujete. U kulturama bogatim poverenjem to se pokazalo kao najveća mudrost. U mnogim slučajevima ljudi u srcu znaju kada stvari idu bolje nego što to zaista pokazuju rezultati. Pronicljivost je često pouzdanija od observacije ili procene.

OBUKA MENADŽMENTA PO PRINCIPU POBEDA/POBEDA

Pre nekoliko godina indirektno sam bio uključen u konsultantski projekat s velikom bankarskom institucijom koja ima na desetine filijala. Tražili su od nas da procenimo i poboljšamo njihov program obuke menadžmenta koji je finansiran godišnjim budžetom od 750.000 dolara. Program je obuhvatao selekciju diplomiranih stručnjaka i njihovo ubacivanje u dvanaest donedeljnih zadataka u različitim odeljenjima na šestomesečni period kako bi stvorili generalnu sliku poslovanja. Proveli su po dve sedmice u trgovinskim pozajmicama, industrijskim pozajmicama, marketingu, operacijama i tako dalje. Nakon šest meseci trebalo je da budu postavljeni za pomoćnike menadžera u različitim bankarskim granama.

Naš zadatak bio je da procenimo šestomesečni period formalne obuke. Kada smo počeli, otkrili smo da se naš zadatak uglavnom sastoji iz pojašnjavanja slike o željenim rezultatima. Izvršnim direktorima smo postavili ključno pitanje: „Za šta bi ovi ljudi trebalo da budu obučeni kada završe program?“ Odgovor koji smo dobili bio je nejasan i često kontradiktoran.

Program obuke se bavio metodama a ne rezultatima. Stoga smo im sugerisali da postave pilot program obuke na osnovu različite paradigme, nazvan „polaznička instrukcija“. Ovo je bio sporazum po principu Pobeda/Pobeda koji je uključio identifikaciju specifičnih ciljeva i kriterijuma zarad demonstracije njihovih dostignuća, i identifikaciju direktiva, izvora, odgovornosti i posledica koji će rezultirati postizanjem ciljeva. Posledice su u ovom slučaju bile promocija asistencija menadžera, njihovih pozicija za praksu tokom obuke i značajan porast plate.

Zaista smo morali da se potrudimo kako bismo isterali stvar do kraja. „Šta želite da oni shvate u vezi sa odgovornošću? A šta u vezi sa marketingom? Kakva je situacija sa pozajmicama za nekretnine?“ I tako redom. Na kraju smo nabrojali stotinak ciljeva koje smo uobličili, redukovali i konsolidovali sve dok ih nismo sveli na 39 konkretnih ciljeva ponašanja sa pratećim kriterijumima.

Predavači su bili motivisani mogućnostima i većom platom da u najkraćem roku ispune kriterijume. Dominirao je takmičarski duh

između njih, obučavane grupe i kompanije zato što su već postojali asistenti menadžera filijala koji su ispunjavali kriterijume ostvarivanja rezultata i nisu bili voljni da pokažu različite zamke u aktivnostima.

I tako smo objasnili razliku između polazničkih instrukcija i sistemskih instrukcija. U suštini smo im rekli: „Ovo su ciljevi i kriterijumi, a ovo su izvori, uključujući učenja jednih od drugih. Možete da počnete. Kada ispunite kriterijume, bićete unapređeni u asistente menadžera.”

Polaznici su završili obuku u roku od tri i po nedelje. Pomeranje paradigme obuke stvorilo je neverovatnu motivaciju i kreativnost.

Kao i kod većine slučajeva pomeranja paradigme bilo je pružanja otpora. Skoro svi izvršni direktori jednostavno nisu mogli da veruju kada im je predočeno da su kriterijumi ispunjeni. Naposljetku su im odali priznanje: „Ovi polaznici nemaju iskustva. Nedostaje im neophodna veština za onu vrstu procene koju želimo da poseduju kao asistenti menadžera filijale.”

U kasnijem razgovoru s njima otkrili smo da je većina zapravo želela da kaže: „Prošli smo kroz težak period. Kako to da oni nisu?” Ali to svakako nisu mogli direktno da kažu. „Nedostaje im veština” zvučalo je prihvatljivije.

Osim toga, kadrovsko odeljenje se iz očiglednih razloga (uključujući 750.000 dolara za šestomesečni program) itekako uzrujalo.

Stoga smo reagovali: „Pošteno. Hajde da postavimo još neke ciljeve i pridodamo im kriterijume. Ali držimo se paradigme polazničke instrukcije.” Izdejstvovali smo još osam ciljeva uz prilično teške kriterijume, a sve u cilju uveravanja direktora da su ljudi adekvatno obučeni za posao asistenta menadžera filijale ne bi li nastavili sa programom obuke u praksi. Nakon učešća u vežbama za razvijanje ovih kriterijuma, nekoliko direktora je primetilo da će polaznici, ukoliko uspeju da ispune ove teške kriterijume, biti spremniji od onih koji su prošli kroz šestomesečni program.

Pripremili smo polaznike za moguće prepreke. Predočili smo im dodatne ciljeve i kriterijume i rekli: „Kao što smo očekivali, menadžment želi od vas da ispunite neke dodatne ciljeve sa još težim kriterijumima nego pre. Ubedili su nas u to da ćete, ukoliko ovog puta ispunite kriterijume, postati asistenti menadžera.”

Bacili su se na posao birajući neverovatne načine. Obratili su se direktorima odeljenja kao što je računovodstvo i jednostavno rekli: „Gospodine, član sam novog pilot programa baziranog na polazničkim instrukcijama i jasno mi je da vi učestvujete u razvoju ciljeva i kriterijuma.”

„Postoji šest kriterijuma koje moram da ispunim konkretno u ovom odeljenju. Tri sam već ispunio uz pomoć veština stečenih na

fakultetu; jedan sam savladao uz pomoć priručnika; peti sam naučio od Toma, dečka kojeg ste obučavali prošle nedelje. Ostao mi je još jedan kriterijum, i zanima me da li biste vi ili neko iz ovog odeljenja mogli da provedete sa mnom nekoliko sati i uputite me?" Polaznik je tako u računovodstvu umesto dve nedelje proveo pola dana.

Polaznici koji su saradivali jedni s drugima poradili su na zajedničkim idejama i ostvarili dodatne ciljeve za nedelju i po dana. Šestomesečni program je smanjen na pet nedelja i rezultati su se značajno poboljšali.

Ova vrsta razmišljanja može slično da utiče na svaku sferu organizovanog života ukoliko ljudi imaju hrabrosti da ispitaju svoje paradigme i koncentrišu se na princip Pobjeda/Pobjeda. Uvek se divim ostvarenim rezultatima, bilo među pojedincima ili organizacijama, i svaki put kada odgovorni, proaktivni i samousmereni ljudi uzmu stvar u svoje ruke.

SPORAZUM DELOVANJA PO PRINCIPU POBEDA/POBEDA

Stvaranje sporazuma delovanja po principu Pobjeda/Pobjeda zahteva vitalnu promenu paradigme. Fokus je na rezultatima, ne na metodama. Većina nas sklona je nadgledanju metoda. Pribegavamo naređivačkom podsticanju o kojem je bilo reči u Navici 3, metodama upravljanja koje sam upotrebio kada sam Sandru zamolio da uslika našeg sina dok skija na vodi. Međutim, sporazum Pobjeda/Pobjeda fokusira se na rezultate, oslobađanje fantastičnog ljudskog potencijala i stvaranje veće sinergije, i na izgradnju KP tokom procesa umesto na fokusiranje isključivo na P.

Sa odgovornošću Pobjeda/Pobjeda, ljudi sami sebe procenjuju. Tradicionalni sistemi procene su nepotpuni i emotivno iscrpljujući. Kod principa Pobjeda/Pobjeda ljudi procenjuju sebe koristeći kriterijume koje su sami unapred kreirali. Ukoliko ih pravilno postavite, ljudi će to znati. Sa sporazumom podsticaja po principu Pobjeda/Pobjeda čak i sedmogodišnji dečak može da uvidi kako će njegovo dvorište da bude „zeleno i čisto“.

Svoje najbolje predavačko iskustvo na univerzitetu ostvario sam kada sam unapred stvorio razumevanje cilja po principu Pobjeda/Pobjeda. „Upravo to pokušavamo da ostvarimo. Standardni sistem ocenjivanja na univerzitetima je od 6 do 10. Moj cilj je da svakome pomognem da dobije 10. Sada se setite naše prethodne teme, analizirajte je i iznesite svoje shvatanje onoga što želite da postignete a što je svojstveno samo vama. Zatim ćemo da se složimo oko ocene koju želite i kako planirate da je postignete.“

Stručnjak za menadžment i konsultant Piter Druker preporučuje upotrebu „menadžerskog pisma“ za bolju primenu suštine sporazuma

delovanja između menadžera i njihovih radnika. Prateći duboku i temeljnu diskusiju o očekivanjima, smernicama i pomoćnim sredstvima za postizanje harmonije u organizacionim ciljevima, radnici menadžeru pišu pismo u kojem sumiraju diskusiju i ukazuju na vreme kada će se dogoditi sledeći plan delovanja odnosno pregled diskusije.

Razvoj takvog sporazuma delovanja po principu Pobeda/Pobeda jeste centralna aktivnost menadžmenta. Sa pravim argumentima zaposlni mogu da se uklape u okvir tog sporazuma. Menadžer potom može da posluži kao automobil koji predvodi trku i diktira tempo. Može da pokrene motor a onda da se ostalima skloni s puta. Njegov zadatak je da spreči prekomernu potrošnju goriva.

Kada šef postane prvi asistent sebi podređenima, on može umnogome da poveća svoj obim kontrole. Svi nivoi administracije i opštih troškova mogu da se eliminišu. Umesto nadgledanja šest ili osam, takav menadžer stiže uslove da nadgleda dvadeset, trideset, pedeset i više ljudi.

U sporazumu delovanja po principu Pobeda/Pobeda posledice postaju prirodan ili logičan rezultat delovanja umesto da budu nagrada ili kazna proizvoljnih zaključaka nadležnih osoba.

Generalno postoje četiri vrste posledica (nagrada ili kaznij koje menadžment ili roditelji mogu da kontrolišu - finansijske, psihičke, sposobnost i odgovornost. *Finansijske* posledice obuhvataju prihode, berzanske izgleda, olakšice ili takse. *Psihičke* ili psihološke posledice obuhvataju priznanje, odobravanje, poštovanje, kredibilitet ili njihov gubitak. Osim u uslovima oskudice, psihička kompenzacija je ljudima često veći motiv od finansijske kompenzacije. *Sposobnost* obuhvata obuku, razvoj, posredne privilegije i ostale olakšice. *Odgovornost* je povezana sa slobodom i autoritetom, bilo s mogućnošću povećanja ili umanjenja. Sporazum po principu Pobeda/Pobeda određuje posledice u jednoj ili više pomenutih oblasti, i ljudi kojih se tiču znaju ih unapred. Zato ne morate da igrate igre. Sve vam je jasno od samog početka.

Kao dodatak ovim logičnim, ličnim posledicama, takode je važno jasno identifikovati prirodne organizacione posledice. Na primer, šta će se dogoditi ukoliko ne razvijem dobre sporazume delovanja po principu Pobeda/Pobeda sa sebi podređenima, ukoliko ih ne obavežem na to da budu odgovorni zarad željenih rezultata, ili ukoliko ne promovišem njihov profesionalni rast i razvoj karijere?

Kada je moja kćerka napunila 16 godina, sklopili smo sporazum po principu Pobeda/Pobeda u vezi sa korišćenjem porodičnog automobila. Složili smo se u tome da će ona poštovati zakone pozajmljivanja i održavati čistoću i ispravnost vozila. Takođe smo se složili u tome da

će ih koristiti samo u odgovorne svrhe i da će svojim roditeljima služiti kao vozač ukoliko se za to ukaže potreba. Dogovorili smo se da će svoje obaveze ispunjavati orno i bez podsećanja. U pitanju su bile zajedničke pobjede.

Takođe smo se složili u tome da ću ja obezbediti neka materijalna sredstva - vozilo, benzin i osiguranje, zatim da će ona jednom sedmično, obično nedeljom popodne, prodiskutovati sa mnom na temu našeg sporazuma. Posledice su bile jasne. Dok god bude ispunjavala svoju stranu sporazuma, naša kćerka će moći da koristi kola. U protivnom će izgubiti sve privilegije sve dok na njih u potpunosti ne pristane.

Ovaj sporazum po principu Pobjeda/Pobjeda od početka se zasnivao na jasnim očekivanjima sa obe strane. Bila je to pobjeda za nju - korišćenje porodičnog automobila - i svakako pobjeda za Sandru i mene. Naša kćerka je mogla sama sebi da obezbedi transport, često izlazeći u susret nama. Nismo morali da brinemo za održavanje čistoće i ispravnosti porodičnog automobila. Imali smo usvojen osećaj odgovornosti što je značilo da nisam morao da perem kola posle nje niti da kritikujem njene metode čišćenja. Njen integritet, njena svest, njena moć razboritosti i naš visok emotivni bankovni račun beskrajno su joj pomogli. Nismo morali emotivno da se trošimo u naporima da nadgledamo svaki njen potez, smišljajući kazne ili nagrade na licu mesta u slučaju da ne obavi nešto onako kako smo smatrali da bi trebalo. Imali smo sporazum po principu Pobjeda/Pobjeda koji je zadovoljio obe strane.

Sporazumi po principu Pobjeda/Pobjeda neverovatno su oslobađajući. Ali kao što je slučaj kod proizvoda izolovanih tehnika, oni nas neće održati. Čak i kada ih sklopimo na početku, ne postoji način da ih održimo bez ličnog integriteta i poverljivog odnosa.

Istinski sporazum po principu Pobjeda/Pobjeda jeste proizvod paradigme, karaktera i odnosa iz kojeg proističe. U tom kontekstu on definiše i usmerava međuzavisnu interakciju za čije potrebe je stvoren.

SISTEMI

Pobjeda/Pobjeda može da opstane samo u organizaciji čiji se sistemi podržavaju. Ukoliko razgovarate sa stavom Pobjeda/Pobjeda a nagradujete po principu Pobjeda/Poraz, u rukama držite gubitnički program.

U suštini dobijate ono što dajete kao nagradu. Ukoliko želite da postignete ciljeve i izrazite vrednosti svoje izjave misije, onda morate sistem nagrađivanja da prilagodite tim ciljevima i vrednostima. Ukoliko

se on sistematski ne prilagodi, imaćete praznu priču bez dela. Bićete u situaciji menadžera kojeg sam ranije spomenuo, koji je zagovarao saradnju, ali je u praksi podražavao takmičenje pribegavajući „Trci za Bermude“.

Nekoliko godina sam radio sa velikom organizacijom za nekretnine na Srednjem zapadu. Moje prvo iskustvo sa ovom organizacijom bio je veliki skok prodaje nakon kojeg se preko 800 agenata za nekretnine okupilo na godišnjoj dodeli nagrada. Bio je to usiljeno veseo skup sa sve srednjoškolskim muzičkim bendom i vrištavim čirldersicama.

Od 800 prisutnih, otprilike njih četrdesetak je primilo nagrade za vrhunsko zalaganje. Navešću samo neke: „Najbolja prodaja“, „Najveća kvadratura“, „Najviša provizija“, „Najvredniji agent“, i sl. Tokom dodele je bilo mnogo čestitanja - oduševljenja, ovacija, aplauza. Četrdesetoro nagrađenih bili su nesumnjivi *pobjednici*; naravno, sveprisutna je bila svest o 760 *poraženih*.

Odmah smo počeli sa edukacionim i organizacionim razvojem prilagođavanja sistema i struktura organizacije po filozofiji Pobjeda/Pobjeda. Angažovali smo ljude prosečnog nivoa da razviju sisteme koji će ih motivisati. Pri tom smo ohrabрили saradnju i sinergiju među svima ostalima kako bi što veći broj agenata mogao da postigne željene rezultate na osnovu pojedinačno osmišljenih sporazuma delovanja.

Godinu dana kasnije skupu je prisustvovalo 1.000 agenata za nekretnine od kojih je nagrađeno čak 800. Mali broj je svoje pobjede bazirao na poređenjima jer se program prvenstveno fokusirao na ostvarivanje lično odabranih ciljeva delovanja i timsko ostvarivanje ciljeva. Nije bilo potrebe za školskim bendovima i čirldersicama koji će stvarati atmosferu usiljenog veselja. Bilo je neverovatno mnogo prirodnog interesovanja i uzbuđenja jer su ljudi mogli da podele sreću svih nagrađenih. Timovi agenata za nekretnine dobili su zajedničke nagrade, uključujući i nagradno putovanje za sve zaposlene.

Sjajna stvar je bila i ta da su skoro svi od 800 nagrađenih u narednoj godini skoro udvostručili zaradu. Duh Pobjeda/Pobjeda značajno je povećao broj zlatnih jaja, hraneći istovremeno gusku, oslobađajući pri tom ogromne količine ljudske energije i talenta. Rezultirajuća sinergija ih je istinski motivisala.

Konkurencija ima svoje mesto na tržištu, i u poređenju sa prošlogodišnjim delovanjem - možda čak i u poređenju sa drugom firmom ili pojedincem, u suštini ne postoji konkretna međuzavisnost i potreba za saradnjom. Međutim, saradnja na radnom mestu je važna za oslobađanje firme od konkurencije na tržištu. Duh Pobjeda/Pobjeda ne može da preživi u uslovima konkurencije i takmičenja.

Za princip Pobeda/Pobeda sistemi moraju da se podržavaju. Sistem obuke, sistem planiranja, sistem komunikacije, finansijski sistem, informativni sistem i sistem kompenzacije - svi moraju da se baziraju na principu Pobeda/Pobeda.

Vršio sam konsultacije s drugom firmom koja je želela da sprovede obuku svojih zaposlenih u oblasti međuljudskih odnosa. Osnovna pretpostavka je bila ta da problem leži u ljudima.

Direktor firme mi je rekao: „Uđite u bilo koju našu prodavnicu i uverite se u to kako tretiraju mušterije. Samo stoje kao ukopani i primaju porudžbine. Nemaju pojma kako da se približe mušteriji. Ne poznaju proizvod i nemaju znanje i umeće u oblasti trgovine, neophodno za sklapanje braka između proizvoda i potrebe.”

I tako sam obišao nekoliko radnji. Bio je u pravu. Ali to još uvek nije bio odgovor na moje pitanje: Šta je izazvalo takav stav?

„Slušajte, u suštini smo u blagoj prednosti u odnosu na problem”, zaključio je direktor. „Imamo šefove odeljenja koji su ostalima odličan primer. Rekao sam im da je njihov posao dve trećine prodaja i jedna trećina menadžment. Oni jednostavno nadmašuju sve ostale. Od vas samo tražim da obučite prodavce.”

Te reči su inicirale podizanje crvene zastave. „Hajde da skupimo još podataka”, uzvratio sam.

Nije bio oduševljen. Tvrдио je da „zna” u čemu je problem i želeo je što pre da počne sa obukom. Ali bio sam uporan, i u roku od dva dana smo razotkrili suštinu problema. S obzirom na definiciju posla i sistem kompenzacije, menadžeri su bili „šlag”. Stajali su iza kase i uskakali u pomoć kod svih poslova tokom perioda slabe prodaje. Jedna polovina prodajne godine bila je loša a druga fantastična. S druge strane, menadžeri su prljave poslove - kontrolu inventara, slaganje zaliha i čišćenje - prebacivali na prodavce, stojeći u pozadini i uskačući samo po potrebi. Eto zašto su šefovi odeljenja bili najbolji u prodaji.

Promenili smo jedan sistem - sistem kompenzacije - i problem je rešen preko noći. Postavili smo sistem u kojem su menadžeri mogli da zaraduju novac samo onda kada to čine prodavci. Uskladili smo potrebe i ciljeve menadžera sa potrebama i ciljevima prodavaca. Potreba za obukom iz oblasti međuljudskih odnosa najednom je bila nevažna. Rešenje je bilo u razvijanju iskrenog sistema nagrađivanja po principu Pobeda/Pobeda.

Drugom prilikom radio sam sa menadžerom u kompaniji koja je zahtevala formalno izvođenje procene. Bio je frustriran zbog

ocene rejtinga koju je dao određenom menadžeru. „Zasluzio je tri“, rekao mi je, „ali ja sam mu dao jedan“ (što je značilo superiornost, promotivnost).

„Zbog čega ste mu dali jedan?“ upitao sam.

„On skuplja brojeve“, odgovorio je.

„Zašto onda mislite da zaslužuje tri?“

„Na taj način ih dobija. Ignoriše ljude; gazi ih. Problematičan je.“

„Zvuči kao da je potpuno usredsređen na P - proizvodnju.

Uostalom, zbog toga je nagrađen. Ali šta bi se dogodilo kada biste popričali s njim o problemu, kada biste mu pomogli da shvati značaj KP?“

Odgovorio je da je to već pokušao, ali bez uspeha.

„A šta ako uspostavite s njim vezu po principu Pobjeda/Pobjeda i to u oblastima gde se obojica slažete? Tada će dve trećine njegove kompenzacije proistići iz P - brojeva - a ona jedna trećina će proistići iz KP - mišljenja ostalih o njemu, kakav je vođa, kakav je njegov odnos prema njima, je li timski igrač?“

„E, to bi mu već privuklo pažnju“, zaključio je.

Previše često je problem u sistemu a ne u ljudima. Ako dobre ljude stavite u loš sistem, dobićete loše rezultate. Morate da zalivate cveće koje želite da uzgajate.

Kada ljudi zaista nauče da misle po principu Pobjeda/Pobjeda, moći će da postave sisteme pomoću kojih će ih razvijati i jačati. Transformisaće nepotrebne kompetitivne situacije u kooperativne i moći će itekako da utiču na sopstveni uspeh uz pomoć istovremenog jačanja P i KP.

U poslu, direktori mogu da se uklope u svoje sisteme kako bi stvorili timove visoko produktivnih ljudi koji zajednički rade na spoljnim standardima izvođenja. U obrazovanju, profesori mogu da postave sistem ocenjivanja zasnovan na pojedinačnom delovanju u kontekstu slaganja sa kriterijumima i tako ohrabre studente da saraduju na produktivne načine, pomažući jedni drugima u učenju i postizanju dobrih rezultata. U porodici, roditelji mogu da promene takmičarski fokus jednih protiv drugih u saradnju. U aktivnostima kao što je kuglanje, na primer, mogu da postižu porodične rezultate i pokušaju da nadmaše one prethodne. Mogu da odrede kućna zaduženja u vidu sporazuma po principu Pobjeda/Pobjeda koji eliminiše konstantno podsećanje i roditeljima omogućava da se posvete stvarima koje ih zanimaju.

Jednom prilikom mi je jedan prijatelj prepričao razgovor dvoje dece kojem je slučajno prisustvovao. „Ako nas mama ne probudi na

vreme", reklo je jedno dete, „zakasnićemo u školu." Ove reči su mu skrenule pažnju zbog prirode problema koji se stvara u porodicama koje nisu organizovane na osnovu principa Pobeda/Pobeda.

Ovaj princip odgovornost prenosi na pojedinca zarad postizanja određenih rezultata u skladu sa direktivama i mogućim sredstvima. On omogućava da osoba odgovorno izvodi i procenjuje rezultate i posledice kao prirodan rezultat delovanja. Sistemi po principu Pobeda/Pobeda stvaraju okruženje koje podržava i podstiče sporazume delovanja po principu Pobeda/Pobeda.

PROCESI

Ne postoji način za postizanje krajnjeg rezultata po principu Pobeda/Pobeda uz pomoć stavova Pobeda/Poraz ili Poraz/Pobeda. Ne možete da kažete: „Ima da razmišljate po principu Pobeda/Pobeda, hteli vi to ili ne". Stoga se postavlja pitanje kako doći do rešenja Pobeda/Pobeda.

Rodžer Fišer i Vilijam Uri, dva profesora prava na Harvardu, napravili su izvanredne pomake u, kako ga nazivaju, „principijelnom" pristupu u odnosu na „pozicioni" pristup kako bi izdejsstvovali svoju neverovatno korisnu i duboku knjigu, *Kako izdejsstvovati Da*. Iako se nigde ne spominje fraza Pobeda/Pobeda, duh i naglašena filozofija knjige su u skladu sa principom Pobeda/Pobeda.

Autori smatraju da je suština principijelnog pregovaranja u odvajanju osobe od problema, u fokusiranju na interesovanja a ne na pozicije, u pronalaženju mogućnosti za obostrani dobitak i u insistiranju na objektivnim kriterijumima - spoljnim standardima ili principima koji odgovaraju obema stranama.

U svom radu sa raznim pojedincima i organizacijama u potrazi za rešenjima Pobeda/Pobeda, navodim da su se uključili u proces koji se sastoji iz četiri faze:

Prva, sagledajte problem s druge tačke gledišta. Istinski potražite razumevanje i otvorite se za potrebe i brige druge strane podjednako ili bolje nego što to oni umeju sami.

Druga, identifikujte ključne probleme i brige (ne položaje).

Treća, determinišite ono što rezultati mogu da konstituišu kao potpuno prihvatljivo rešenje.

Cetvrta, identifikujte moguće nove opcije za ostvarivanje tih rezultata.

Navike 5 i 6 direktno obrađuju dva elementa ovog procesa i njima ćemo se pozabaviti u narednim poglavljima.

Ali u ovom trenutku mi dozvolite da naglasim vrlo bitan odnos procesa Pobjeda/Pobjeda i same suštine principa Pobjeda/Pobjeda. Možete da postignete rešenja Pobjeda/Pobjeda kroz procese Pobjeda/Pobjeda - rezultat i sredstva će biti ista.

Filozofija Pobjeda/Pobjeda nije tehnika ličnosti. To je kompletna paradigma ljudske interakcije i proističe iz karaktera integriteta, zrelosti i Mentaliteta izobilja. Izrasta iz visokopoverljivih odnosa. Prožeta je sporazumima koji uspešno pojašnjavaju i upravljaju očekivanjima kao i ispunjenjima istih. Najproduktivnija je u sistemima koji se međusobno podržavaju i postiže se kroz proces koji smo sada spremni da ispitamo u Navikama 5 i 6.

PREDLOZI ZA VEZBU

1. Razmislite o predstojećoj interakciji u kojoj ćete pokušati da postignete dogovor ili sporazumno rešenje. Posvetite se održavanju ravnoteže između hrabrosti i obzirnosti.

2. Napravite spisak prepreka koje vas sprečavaju da češće primenjujete paradigmu Pobjeda/Pobjeda. Utvrdite šta bi moglo da se učini unutar vašeg Kruga uticaja kako bi se eliminisale neke od tih prepreka.

3. Odaberite specifičan odnos u kojem ćete želeći da razvijete sporazum po principu Pobjeda/Pobjeda. Pokušajte da se stavite u položaj druge osobe i zapišite šta konkretno mislite da ta osoba smatra rešenjem. Potom sa svoje tačke gledišta napišite spisak rezultata koji će konstituisati vašu Pobjedu. Pristupite drugoj osobi i pitajte da li je voljna da komunicira dok ne dostignete tačku sporazuma i obostrano korisno rešenje.

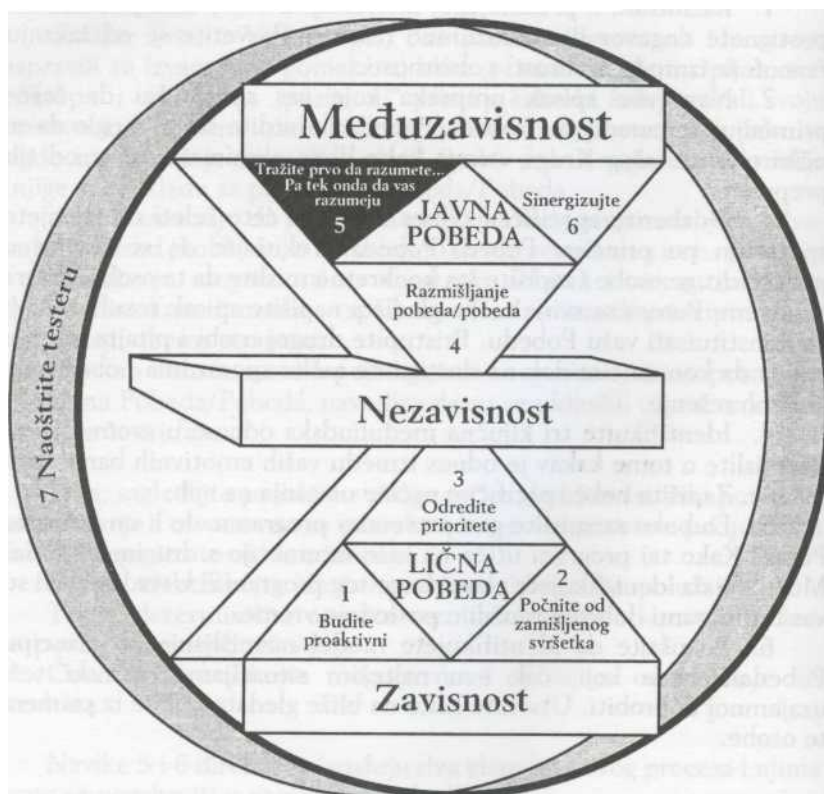
4. Identifikujte tri ključna međuljudska odnosa u svom životu. Razmislite o tome kakav je odnos između vaših emotivnih bankovnih računa. Zapišite neke specifične načine ulaganja na njih.

5. Duboko razmislite o sopstvenom programu. Je li on Pobjeda/Poraz? Kako taj program utiče na vaše interakcije s drugim ljudima? Možete li da identifikujete glavni izvor tog programa? Utvrdite da li su vas ti programi dobro poslužili u poslednje vreme.

6. Pokušajte da identifikujete model razmišljanja po principu Pobjeda/Pobjeda koji, čak i u najtežim situacijama, istinski teži uzajamnoj dobrobiti. Utvrdite kako da bliže gledate i učite iz primera te osobe.

NAVIKA 5

**TRAŽITE PRVO DA
RAZUMETE,
PA TEK ONDA DA VAS
RAZUMEJU**



PRINCIPI EMPATIJSKE KOMUNIKACIJE

Srce ima svoje razloge koji ne poznaju razloge.

PASKAL

^AMISLITE DA IMATE PROBLEM SA VIDOM i odlučite da potražite pomoć oftamologa. Nakon kraćeg slušanja vaših žalopjki, on skida svoje naočari i daje vam ih.

„Probajte ove“, kaže vam. „Nosim ih od svoje desete godine i zaista mi pomažu. Kod kuće imam rezervne. Slobodno ih zadržite.“

Stavljate naočari i uvidate da kroz njih vidite još mutnije.

„Užas!“ uzvikujete. „Ništa ne vidim!“

„Aji šta ne valja?“ pita on. „Meni savršeno odgovaraju. Potrudite se malo više.“

„Trudim se“, nastavljate. „Sve je mutno.“

„Dobro, šta se s vama događa? Razmišljajte pozitivno.“

„Okej. Pozitivno ništa ne vidim.“

„Bože, kako ste nezahvalni!“ žesti se on. „Posle svega što sam učinio da vam pomognem.“

Kakve su šanse da se dotičnom oftamologu sledeći put obratite za pomoć? Skoro nikakve, pretpostavljam. Nemate puno poverenja u nekoga ko ne dijagnostikuje pre nego što napiše recept.

Ali koliko često dijagnostikujemo pre nego što napišemo recept u svakodnevnoj komunikaciji?

„Hajde, dušo, kaži mi u čemu je problem. Znam da je teško, ali pokušaću da razumem.“

„Jao, ne znam, mama. Mislićeš da je bezveze.“

„Naravno da neću! Slobodno kaži. Dušo, niko te ne voli više od mene. Najvažnije mi je da si ti dobro. Zbog čega si tako nesrećan?“

„Ne znam.“

„Hajde, hajde. Kaži šta je posredi?“
„Pa kad već hoćeš da znaš, mrzi me da idem u školu.“
„Molim?“ zaprepašćeno uzvikujete. „Kako to misliš mrzi te da ideš u školu? Posle svc žrtve za tvoje školovanje! Obrazovanje je osnova za tvoju budućnost. Da si se više ugledao na svoju sestru i zagrejavao stolicu, imao bi bolje ocene i voleo bi da ideš u školu. Stalno ti govorimo da se smiriš. Imaš sve predispozicije i uslove, samo treba da se zainteresuješ. Potruđi se. Zauzmi pozitivan stav.“

Pauza.

„Sad mi lepo kaži u čemu je problem.“

Skloni smo nestrpljivosti i rešavanju problema samo dobrim savetom. Pri tom često zaboravljamo na to da postavimo dijagnozu, da istinski i duboko razumemo problem.

Kada bih hteo u jednoj rečenici da sumiram najvažniji princip koji sam naučio u polju međuljudskih odnosa, ona bi glasila ovako: *Tražite prvo da razumete pa tek onda da vas razumeju*. Ovaj princip je ključ za uspešnu međuljudsku komunikaciju.

KARAKTER I KOMUNIKACIJA

Vi sada čitate knjigu koju sam napisao. Citanje i pisanje su oblici komunikacije. Baš kao i pričanje i slušanje. U stvari, ovo su četiri osnovna tipa komunikacije. Zamislite sate i sate koje ste proveli radeći bar jednu od ove četiri stvari. Sposobnost njihovog dobrog obavljanja apsolutno je neophodna za vaš uspeh.

Komunikacija je najvažnije životno umeće. Skoro svaki budan trenutak provodimo komunicirajući. Ali razmislite o ovome: proveli ste godine učeći kako da čitate i pišete, godinama ste savladavali umeće govora. A šta je sa slušanjem? Kakvu ste obuku ili obrazovanje imali iz oblasti slušanja kako biste duboko razumeli drugo ljudsko biće na osnovu pojedinačnog kriterijuma?

Mali broj je istinski obučen za slušanje. Čak i da jeste, uglavnom je to obuka iz tehnike etike ličnosti, utemeljena na karakteru i odnosu, neophodnim za autentično razumevanje druge osobe.

Ukoliko želite da ostvarite uspešnu interakciju sa mnom, da utičete na mene - ili na vaše ukućane, komšije, šefa, kolegu, prijatelje - prvo morate da me razumete. A to ne možete da postignete samo pomoću tehnike. Ukoliko osetim da koristite neku tehniku, ukoliko osetim dvoličnost, manipulaciju, pitaću se zašto to radite, šta su vaši motivi, i neću se osećati dovoljno bezbedno da vam se poverim.

Pravi ključ vašeg uticaja na mene jeste vaš primer, vaše aktuelno ponašanje. Ono prirodno ističe iz vašeg karaktera ili vrste ličnosti kakvi zaista jeste - ne iz onoga šta drugi pričaju o vama ili vaše želje da oni tako misle. To je evidentno u načinu na koji ću da vas doživim.

Vaš karakter konstantno zrači, komunicira. Na osnovu njega instinktivno stičem poverenje ili nepoverenje prema vama i vašem trudu prema meni, na duži period.

Ukoliko je vaš život pun uspona i padova, ukoliko ste istovremeno haotični i ljubazni i, iznad svega, ukoliko se vaš lični rad ne podudara sa vašim javnim radom, biće mi veoma teško da vam se poverim. Dakle, koliko god ja to možda želeo i osećao potrebu da primim vašu ljubav i saosećajnost, ne osećam se dovoljno bezbedno da svoja mišljenja, doživljaje i osetljiva osećanja izložim baš vama. Ko zna šta će se onda dogoditi?

Međutim, ukoliko vam se ne poverim, ukoliko ne razumete mene i moju jedinstvenu situaciju i osećanja, nećete znati kako da me savetujete. Ono što mi kažete biće lepo i saosećajno, ali neće me preterano doticati.

Možete da kažete da vam je stalo do mene, da me cenite. Pri tom, ja očajnički želim da vam verujem. Ali kako možete da me cenite kada me ne razumete? Sve što imam jesu vaše reči, a ja rečima ne mogu da verujem.

Previše sam gnevan i defanzivan - možda čak i uplašen i povređen - da biste na mene uticali, iako duboko u sebi znam da mi je potrebno ono što možete da mi kažete.

Ukoliko vas dotiče moja jedinstvenost, onda će mene dotaći vaš savet. Dakle, ukoliko želite da budete istinski uspešni u navici međuljudske komunikacije, ne možete da je ostvarite samo uz pomoć tehnike. Morate da izgradite veštine empatijskog slušanja na bazi karaktera koji inspiriše iskrenost i poverenje. I naravno, morate da povećavate emotivne bankovne račune koji stvaraju razmenu između srca.

EMPATIJSKO SLUŠANJE

„Tražite prvo da razumete“ zahteva značajnu promenu u paradigmi. Obično tražimo prvo da nas razumeju. Većina ljudi ne sluša s namerom da razume; oni slušaju s namerom da uzvrate. Ili govore, ili se pripremaju da govore. Filtriraju sve kroz sopstvenu paradigmu, čitajući svoju biografiju u životima drugih ljudi.

„Oh, znam tačno kako se osećate!“

„Doživeo sam istu stvar. Dozvolite da vam ispričam svoje iskustvo.“

Konstantno projektuju sopstvene kućne filmove na ponašanje drugih ljudi. Prepisuju sopstvenu dioptriju za naočari svima s kojima vrše interakciju.

Ako s nekim imaju problem - sa sinom, kćerkom, supružnikom, kolegom - njihov stav je: „Ta osoba jednostavno ne razume.“

Jedan otac mi je rekao: „Ne mogu da razumem svog klinca. Uopšte me ne sluša.“

„Dozvolite da preformulišem vaše reči“; uzvratilo sam. „Ne razumete svog sina zato što vas ne sluša?“

„Tako je“, potvrdio je.

„Da pokušam ponovo“, nastavio sam. „Ne razumete svog sina zato što *on* neće da sluša *vas*!“

„Da, upravo tako“, uzvratilo je nestrpljivo.

„Pazite, da biste razumeli drugoga, *vi* morate da saslušate *njega*“, predložio sam.

„O!“ uzviknuo je i nakon duge pauze ponovio: „O!“, kao da je doživeo prosvetljenje. „Pa da! Ali ja ga razumem. Znam kroz šta prolazi. Isto to sam proživio u njegovim godinama. Pretpostavljam da ne razumem zašto on ne želi da me sluša.“

Ovaj čovek zapravo nije imao predstavu o tome šta se događalo u glavi njegovog sina. Sagledavao je situaciju iz sopstvenog ugla i posmatrao svet sopstvenim očima, uključujući i svog sina.

Takav je slučaj s mnogima od nas. Ispunjeni smo sopstvenim osećajem pravde, sopstvenom autobiografijom. Želimo da nas drugi razumeju. Naše konverzacije postaju kolektivni monolozi i nikada istinski ne razumemo ono što se događa unutar drugog ljudskog bića.

Kada druga osoba govori, obično „slušamo“ na jednom od četiri moguća nivoa. Možemo da *ignorišemo* drugu osobu, ne slušajući je uopšte. Možemo da se *pretvaramo* da je slušamo. „Da, da. A-ha. Tako je.“ Možemo da primenimo *selektivno slušanje*, opazajući samo delove konverzacije. Cesto to činimo kada slušamo konstantno brbljanje predškolskog deteta. I konačno, možemo da upražnavamo *pažljivo shišanje*, obraćajući pažnju i fokusirajući energiju na reči i njihov smisao. Međutim, veoma mali broj nas primenjuje peti, najviši oblik slušanja, tzv. *empatijsko slušanje*.

Kada kažem empatijsko slušanje, onda ne mislim na tehniku „aktivnog“ slušanja ili „refleksivnog“ slušanja, koja u suštini znači oponašanje onoga što druga osoba govori. Ova vrsta slušanja zasniva

se na umeću prožetom karakterom i međuljudskim odnosima, i često vredi one koje „slušamo“ na takav način. Pri tom je to suštinski autobiografski način slušanja. Primenom ove tehnike ne samo što u aktuelnoj interakciji možete da projektujete svoju autobiografiju već je i vaš motiv slušanja autobiografski. Slušate s refleksivnim umećem, ali istovremeno slušate s namerom da odgovorite, da kontrolišete, da manipulišete.

Kada kažem empatijsko slušanje, mislim na slušanje sa željom da *razumete*. Mislim na *traženje prvo* da razumete, da istinski razumete. U pitanju je sasvim drugačija paradigma.

Empatijsko (od *empatije*) slušanje prevazilazi kriterijum vašeg sagovornika. Gledate kroz njega i vidite svet njegovim očima, razumete njegovu paradigmu, razumete njegova najdublja osećanja.

Empatija nije simpatija. Simpatija je oblik sporazuma, oblik procene. Iako su emocije i reakcije ponekad prikladniji, ljudi se često hrane simpatijom. Postaju zavisni od nje. Suština empatijskog slušanja nije u slaganju s drugim, već u potpunom, dubokom razumevanju te osobe, emotivno i intelektualno.

Empatijsko mišljenje obuhvata mnogo više od registrovanja, reflektovanja ili čak razumevanja reči koje slušate. Eksperti za komunikaciju procenjuju da se samo 10 procenata naših komunikacija ispoljava rečima koje izgovaramo. Ostalih 30 procenata su naši zvuci, a čak 60 procenata je govor našeg tela. U empatijskom slušanju vi slušate ušima, ali pri tom, što je još važnije, slušate očima i srcem. Slušate zbog osećanja, zbog suštine. Slušate zbog ponašanja. Podjednako koristite desnu i levu stranu svog mozga. Koristite svoja čula, svoju intuiciju i svoje emocije.

Empatijsko slušanje je toliko moćno zato što vam pruža tačne podatke s kojima treba da raspolazete. Umesto da projektujete sopstvenu autobiografiju i pogadate misli, osećanja, motive i tumačenje, vi operišete sa stvarnošću u glavi i srcu svog sagovornika. Slušate da biste razumeli. Fokusirate se na komunikaciju s drugom ljudskom dušom.

Osim toga, empatijsko slušanje je suština ulaganja na emotivni bankovni račun, jer, šta god da činite, nije ulaganje dok to druga osoba ne opazi kao takvo. Možete kapom i šakom da ulažete, ali sve će to pasti u vodu ukoliko osoba vaše napore protumači kao manipulativne, sebične, zastrašujuće ili snishodljive samo zato što ne razumete šta joj je uistinu važno.

Samo po sebi, empatijsko slušanje je ogromno ulaganje na emotivni bankovni račun. Veoma je terapeutsko i isceljujuće jer osobi daje „psihološki vazduh“.

Kada bi iznenada bio isisan sav vazduh iz sobe u kojoj se sada nalazite, šta bi se dogodilo s vašim interesovanjem za ovu knjigu? Ne bi vas više zanimala; usredsredili biste se samo na dobijanje novog izvora vazduha. Preživljavanje bi bilo vaš jedini motiv.

Ali budući da imate vazduha na pretek, on vas ne motiviše. Ovo je jedno od najvećih otkrića u oblasti ljudske motivacije: *zadovoljene potrebe ne motivišu*. Samo nezadovoljena potreba motiviše. Slično fizičkom preživljavanju, najveća čovekova potreba jeste psihološka potreba - da bude shvaćen, afirmisan, uvažavan i poštovan.

Kada s empatijom slušate drugu osobu, dajete joj psihološki vazduh. I nakon što ispunite tu vitalnu potrebu, možete da se fokusirate na uticanje ili rešavanje problema.

Ova potreba za psihološkim vazduhom odražava se na komunikaciju u svakoj sferi života.

Jednom sam predavao ovaj koncept na seminaru u Čikagu i predložio učesnicima da tokom večeri primene empatijsko slušanje. Sledećeg jutra prišao mi je čovek, izgarajući od želje da sa mnom podeli svoje iskustvo.

„Moram da vam kažem šta se sinoć dogodilo“, počeo je. „Planirao sam da tokom svog boravka u Čikagu sklopim veliki ugovor sa agencijom za nekretnine. Upoznao sam se sa direktorima, advokatima i još jednim agentom za nekretnine koji je doveden kao zamena.

„Sve je izgledalo kao da ću izgubiti posao. Radio sam na njemu preko šest meseci i, realno gledano, sve nade sam polagao na njega. Svi smo. Uspaničio sam se. Učinio sam sve što sam mogao - podigao sve barijere - upotrebio sam sve tehnike prodaje koje sam poznao. Poslednja prepreka je bila: 'Možemo li još malo da prolongiramo donošenje odluke?' Ali odugovlačenje posla im se dovoljno smučilo da je trenutak očigledno bio pravi.

„I tako sam rekao sebi: 'Sto da ne pokušam da primenim ono što sam danas naučio i potražim prvo da razumem pa tek onda da me razumeju? Nemam šta da izgubim.'

„Rekao sam mu: 'Dopustite mi da vidim da li zaista razumem vaš položaj i šta vas zapravo brine u vezi sa mojim preporukama. Kada vas budem razumeo, onda ćemo videti da li moj predlog вреди ili ne.'

„Zaista sam pokušao da se stavim u njegov položaj, da verbalizujem njegove potrebe i brige, i čovek je počeo da mi se otvara.

„Što sam više osećao i izražavao stvari zbog kojih je strepeo i rezultate koje je iščekivao, to mi se više otvarao.

„Na kraju je usred razgovora ustao, prišao telefonu i okrenuo svoju ženu. Poklopivši rukom mikrofon, doviknuo mi je: 'Prihvatam posao'. „Bio sam van sebe od sreće", priznao mi je. „Još uvek sam." Ovaj čovek je uložio veliku sumu na emotivni bankovni račun dajući svom sagovorniku psihološki vazduh. U takvim situacijama je, uprkos ostalim stvarima koje su podjednako važne, ljudska dinamika ipak važnija od tehničke dimenzije posla.

Traganje za razumevanjem, odnosno, dijagnostikovanje pre izdavanja recepta jeste teško. Daleko je lakše ići prečicom i dati nekome naočari koje vama već godinama dobro služe.

Ali u dužem periodu to umnogome iscrpljuje i P i KP. Možete da postignete maksimalnu međuzavisnu produktivnost iz netačnog razumevanja porekla drugih ljudi. Ali ne možete da imate međuljudski KP - visok emotivni bankovni račun - ukoliko ljudi s kojima razgovarate ne osećaju da ih razumete.

Empatijsko slušanje je takođe veoma rizično. Potrebna je velika količina sigurnosti da bi ste se upustili u doživljaj slušanja zato što svojim poveravanjem pružate mogućnost uticaja na sebe. Postajete ranjivi. Na neki način je to paradoksalno jer, da biste mogli da utičete, morate biti spremni da se utiče na vas. Znači da morate istinski da razumete.

Eto zašto su Navike 1, 2 i 3 toliko fundamentalne. Daju vam nepromenljivo unutrašnje jezgro, prindpijelni centar iz kojeg možete smireno i postojano da podnesete sve spoljne uticaje.

DIJAGNOSTIKOVANJE PRE IZDAVANJA RECEPTA

Iako je rizično i teško, traženje da prvo razumete odnosno dijagnostikovanje pre izdavanja recepta, jeste ispravan princip manifestovanja u mnogim životnim sferama. Ova oznaka svih pravih profesionalaca podjednako je važna i za oftamologe i za lekare. Nemate poverenja u lekarski recept ukoliko nemate poverenja u dijagnozu.

Kada je naša kćerka Dženi imala samo dva meseca, naprasno se razbolela jedne subote, baš na dan održavanja fudbalske utakmice u našoj mesnoj zajednici, dominantnoj u svesti skoro svih njenih članova. Bio je to važan meč - prisustvovalo mu je 60.000 ljudi. Sandra i ja smo želeli da idemo, ali nismo hteli da ostavimo malu Dženi. Brinulo nas je njeno povraćanje i dijareja.

Lekar je takode bio na utakmici. Doduše, on nije bio naš porodični lekar, ali je tog dana bio dežuran. Kada se Dženino stanje pogoršalo, odlučili smo da zatražimo pomoć lekara.

Sandra je pozvala stadion i poslala mu poruku na pejdžer. Meč se zahuktavao tako da je u njegovom glasu osetila dozu nestrpljivosti i hladnoće. „Da?“ žustro se javio. „O čemu se radi?“

„Ovde gospođa Kavi, doktore, zovem u vezi sa našom ćerkicom Dženi.“

„O čemu se radi?“ upitao je.

Kada mu je Sandra opisala simptome, doktor je uzvratio: „Okej. Narediću da vam napišu recept. Koja je vaša apoteka?“

Kada je završila razgovor, Sandra je imala osećaj da u žurbi doktoru nije rekla sve podatke, ali da je ono što je rekla bilo dovoljno.

„Šta misliš, zna li doktor da je Dženi novorođenče?“ upitao sam je.

„Siguran sam da zna“, uzvratila je Sandra.

„Ali on nije naš doktor. Nikada je nije lečio.“

„Ma verovatno zna.“

„Jesi li spremna dajoj daš lek iako nisi sasvim sigurna?“

Sandra je ćutala. „Šta ćemo da radimo?“ konačno je upitala.

„Zovi ga ponovo“, predložio sam.

„Zovi ga ti“, obrecnula se.

Tako sam učinio. Poslata mu je poruka na pejdžer i čovek je po drugi put napustio utakmicu i javio se. „Doktore“, počeo sam, „kada ste zvali u vezi sa receptom, jeste li znali da je Dženi dvomesečna beba?“

„Naravno da nisam!“ uzviknuo je. „Dobro je da ste me ponovo zvali. Odmah ću promeniti recept.“

Ukoliko nemate poverenja u dijagnozu, nećete imati poverenja ni u recept.

Princip je sličan i u trgovini. Uspešan prodavac prvo traži da razume potrebe, brige i situaciju kupca, dok prodavac amater prodaje proizvode; profesionalac prodaje rešenja za potrebe i probleme. U pitanju je sasvim drugačiji pristup. Profesionalac uči kako da postavi dijagnozu, kako da razume. Pri tom uči kako da se postavi prema potrebama ljudi za njegovim proizvodima i uslugama. Neophodno je da ima integritet, i za slučaj da se to ne dogodi kaže: „Moji proizvodi i usluge neće ispuniti potrebe potrošača“.

Dijagnostikovanje pre izdavanja recepta takode je fundamentalno u oblasti prava. Profesionalni advokat prvo skuplja činjenice da bi razumeo situaciju, zakone i okolnosti, pre nego što pripremi slučaj. Dobar advokat piše skoro identičan slučaj suparničkog pravnog zastupnika pre nego što napiše svoj.

Slična je situacija i u oblasti dizajna. Možete li da zamislite nekoga ko u kompaniji kaže: „Ovo istraživanje potrošačkog ukusa ništa ne valja. Hajde da dizajniramo proizvode.“ Drugim rečima, zaboravite razumevanje kupovne navike i motive potrošača - samo dizajnirajte proizvode. To nikada neće proći.

Dobar inženjer će razumeti sile i stresove svog posla pre nego što projektuje most. Dobar nastavnik će proceniti razred pre nego što počne da predaje. Dobar student će razumeti pre nego što se prijavi. Dobar roditelj će razumeti pre nego što proceni ili osudi. Rešenje dobrog suda jeste razumevanje, jer samo prosuđivanjem osoba nikada neće u potpunosti razumeti.

Traženje da prvo razumete ispravan je princip evidentan u svim životnim sferama. To je opšti, zajednički imenilac principa čija najveća moć leži u međuljudskim odnosima.

ČETIRI AUTOBIOGRAFSKE REAKCIJE

Budući da smo skloni tome da autobiografski slušamo, automatski smo skloni tome da reagujemo na jedan od sledeća četiri načina. *Procenjujemo* - ili se slažemo ili se ne slažemo; *ispipavamo* - postavljamo pitanja na osnovu svojih kriterijuma; *savetujemo* - dajemo savete zasnovane na sopstvenom iskustvu; ili *tumačimo* - pokušavamo da proračunamo, da objasnimo njihove motive i njihovo ponašanje na osnovu naših ličnih motiva i ponašanja.

Ove reakcije su prirodne. Duboko smo im posvećeni; svakodnevno živimo okruženi takvim primerima. Ali kako one utiču na našu sposobnost da istinski razumemo?

Kada bih pokušao da komuniciram sa svojim sinom, da li bi se on osetio dovoljno slobodnim da mi se poveri kada ja procenim sve što mi kaže pre nego što mi ponudi pravo objašnjenje? Dajem li mu tako psihološki vazduh?

I kako se on oseća kada ga ispipavam? Ispipavanje je igra dvadeset pitanja. Autobiografija je kontrolise i osvaja. Pri tom je logična, a jezik logike se razlikuje od jezika sentimenta i emocija. Možete ceo dan da se igrate dvadeset pitanja i ne otkrijete ono što je toj osobi važno. Konstantno ispipavanje je jedan od glavnih razloga zbog kojih roditelji ne uspevaju da se približe svojoj deci.

„Kako ide, sine?“

„Nije loše.“

„Dobro, ima li nešto novo u poslednje vreme?“

„Ništa.“

„Kako je u školi?“

„Sve po starom.“

„A šta planiraš za vikend?“

„Ne znam.“

Ne možete da ga skinete sa telefona dok satima priča sa svojim drugovima i sve što vam daje to su šturi odgovori. Vaša kuća je motel u kojoj on jede i spava, ni u čemu ne učestvuje i ne poverava se.

Kada razmislite o tome, ali iskreno, zašto bi svaki put kada bi pokazao svoju ranjivu prirodu doživljavao da se obrušite na njega sa svojim autobiografskim savetima i obaveznom frazom „Lepo sam ti rekao“.

Toliko smo duboko programirani za ovakve reakcije da ne shvatamo čak ni kada ih koristimo. Ovaj koncept sam predavao hiljadama ljudi na seminarima širom zemlje i nikada nije izostajala njihova šokiranost kada bismo se igrali empatijskog slušanja i kada bi konačno počeli da slušaju sopstvene reakcije. Ali dok počinju da shvataju kako normalno reaguju i da uče kako da slušaju sa empatijom, mogu da uvide dramatične rezultate u komunikaciji. *Traženje prvo da razumeju* za mnoge postaje najuzbudljivija i najbrže primenljiva od svih Sedam navika.

Pogledajmo kako bi mogla da izgleda tipična komunikacija između oca i njegovog sina tinejdžera. Očeve reči posmatrajte iz ugla četiri različite reakcije koje smo upravo opisali.

„Jao, tata, dosta mi je! Skola je bezvezd“

„Sta se desilo, sine?“ (ispipavanje)

„Totalno je nepraktična. Ne uspevam ništa da pohvatam.“

„Pa dobro, trenutno još uvek ne možeš da vidiš korist koju ti donosi, sine. Isto tako sam se osećao u tvojim godinama. Sećam se da sam bio ubeđen u to kako su neki časovi čisto gubljenje vremena. A onda se ispostavilo da su mi ti časovi kasnije bili od najveće pomoći. Izdrži. Budi strpljiv.“ (savetovanje)

„Strpljiv sam već deset godinal Kaži mi, molim te, kakve koristi mogu da imam od jednačine 'x plus y' ako budem automehaničar?“

„Aiiitomehaničar? Mora da se šališ.“ (procenjivanje)

„Ne šalim se. Pogledaj Džoa. Napustio je školu. Radi na kolima. I sjajno zarađuje. E, to se zove praktičnost.“

„Možda to sada tako izgleda. Ali za nekoliko godina Džo će zažaliti što nije ostao u školi. Ne želiš da budeš automehaničar. Obrazovanje ti je potrebno da bi se pripremio za nešto bolje od toga.“ (savetovanje)

„Ne znam. Džo se lepo sredio.“

„Slušaj, sine, jesi li se zaista potrudio?“ (ispipavanje, procenjivanje)

„Već dve godine sam u srednjoj školi. Naravno da sam se potrudio. Samo sam gubio vreme.”

„To je vrlo ugledna srednja škola, sine. Pokaži malo poštovanja." (savetovanje, procenjivanje)

„Ostali ortaci misle isto kao i ja.”

„Shvataš li koliko smo se tvoja majka i ja žrtvovali da bi bio tu gde jesi? Ne možeš da napustiš školu kada si dovde dogurao." (procenjivanje)

„Znam da ste se žrtvovali, tata. Ali zaista niste morali.”

„Slušaj, kada bi provodio malo više vremena učeći a manje gledajući TV...” (savetovanje, procenjivanje)

„Slušaj, tata. Ne vredi. U stvari... nema vezel Ionako više neću da pričam o tome.”

Otac je, očigledno, imao dobre namere. Želeo je da pomogne. Ali da li je pokušao da razume?

Obratimo pažnju na sina - ne samo na njegove reči već i na misli i osećanja (izražene u zagradama) i mogući efekat nekih očevih autobiografskih reakcija.

„Jao, tata, dosta mi je! Skola je bezvezel" [*Hoću da razgovaram s tobom^ da pridobijem tvoju pažnju.*]

„Sta se desilo, sine?" {*Zainteresovan sil Super!*}

„Totalno je nepraktična. Ne uspevam ništa da pohvatam." [*Imam problem sa školom i osećam se grozno.*]

„Pa dobro, trenutno još uvek ne možeš da vidiš korist koju ti donosi, sine. Isto tako sam se osećao u tvojim godinama." (O, *nel Opet treće poglavlje iz tatine autobiografije. Nisam hteo o tome da pričam. Zaista me ne zanima što je do škole svakoga dana morao da pešači po nekoliko kilometara po snegu i kiši, bez čizama. Hoću da se usredsredimo na problem.*) „Sećam se da sam bio ubeden u to kako su neki časovi čisto gubljenje vremena. A onda se ispostavilo da su mi ti časovi kasnije bili od najveće pomoći. Izdrži. Budi strpljiv." (*Vreme neće rešiti moj problem. Kada bih samo mogao to da ti kažem. Da to izbacim iz sebe.*)

„Strpljiv sam već deset godina! Kaži mi, molim te, kakve koristi mogu da imam od jednačine 'X plus Y' ako budem automehaničar?"

„Automehaničar? Mora da se šališ." (*Ti ne bi voleo da budem automehaničar. Ne bi voleo da napustim školu. Moram da opravdam ovo što sam rekao.*)

„Ne šalim se. Pogledaj Džoa. Napustio je školu. Radi na kolima. I sjajno zarađuje. E, to se zove praktičnost.”

„Možda to sada tako izgleda. Ali za nekoliko godina Džo će zažaliti što nije ostao u školi." (O, bože! Počinje lekcija broj šesnaest o prednostima edukacije.) „Ne želiš da budeš automehaničar." (Otkud znaš, tata? Da li stvarno imaš neku ideju šta ja želim?) „Obrazovanje ti je potrebno da bi se pripremio za nešto bolje od toga."

„Ne znam. Džo se lepo sredio." (Nije gubitnik. Nije završio školu i nije gubitnik.)

„Slušaj sine, jesi li se zaista potrudio?" (Vrtimo se u krug, tata. Kada bi me samo saslušao, zaista moram s tobom da porazgovaram o nečemu važnom.)

„Već dve godine sam u srednjoj školi. Naravno da sam se potrudio. Samo sam gubio vreme."

„To je vrlo ugledna srednja škola, sine. Pokaži malo poštovanja." (Divota! Sada ćemo da pričamo o poštovanju. Voleo bih da popričamo o onome što ja hoću.)

„Ostali ortaci misle isto kao ja." (Imam i ja malo kredibiliteta. Nisam toliki moron.)

„Shvataš li koliko smo se tvoja majka i ja žrtvovali da bi bio tu gde jesi?" (Uh-uh, nabijanje osećaja krivice. Možda sam ipak moron. Škola je super, mama i tata su super, a ja sam moron.) „Ne možeš da napustiš školu kada si dovde dogurao."

„Znam da ste se žrtvovali, tata. Ali zaista nije trebalo." (Prosto ne razumete.)

„Slušaj, kada bi provodio malo više vremena učeći a manje gledajući TV..." (Nije u tome problem, tata! Ni blizul Nikada neću uspeti da ti kažem. Previše sam glup da bih pokušao.)

„Slušaj, tata. Ne vredi. U stvari... nema veze. Ionako više neću da pričam o tome."

Možete li da vidite koliko smo ograničeni kada pokušavamo da razumemo drugu osobu samo na osnovu reči, naročito kada je posmatramo kroz sopstvene naočari? Vidite li koliko su ograničavajuće naše autobiografske reakcije prema osobi koja zapravo pokušava da nas navede da razumemo njenu autobiografiju?

Nikada nećete uspeti istinski da prodrete do druge osobe, da sagledate kako ona posmatra svet, dok ne razvijete čistu želju, snagu ličnog karaktera i pozitivan emotivni bankovni račun kao i veštinu empatijskog slušanja uz pomoć kojeg ćete to da izvedete.

Veštine, vrh ledenog brega empatijskog slušanja, uključuju četiri razvojne faze.

Prva i najmanje efikasna jeste *oponašanje sadržaja*. Ovo je veština koja se stiče „aktivnim" ili „refleksivnim" slušanjem. Bez osnove

karaktera i odnosa obično vređa ljude i tera ih da se zatvore. To je, međutim, prva faza veštine jer kod vas budi želju da saslušate ono što se govori.

Oponašanje sadržaja je lako. Samo slušajte reči koje izlaze iz nećijih usta i ponavljajte ih. Vi tom skoro da ne koristite mozak.

„Jao, tata, dosta mi je! Škola je bezvezel!”

„Dosta ti je. Misliš da je škola bezveze.”

Suštinski ste ponovili izrečeni sadržaj. Niste procenjivali ili ispipavali, ili savetovali ili tumačili. Samo ste pokazali da obraćate pažnju na reči. Ali da biste razumeli, morate da učinite više.

Druga faza empatijskog slušanja jeste *ponovno formulisanje sadržaja*. Malo je efikasnije, ali je i dalje ograničeno na verbalnu komunikaciju.

„Jao, tata, dosta mi je! Škola je bezvezel!”

„Ne želiš više da ideš u školu.”

Ovoga puta ste svojim rečima dali značenje. Sada razmišljate o onome što vam je rekao, uglavnom levom, logičnom stranom mozga koja je zadužena za rezonovanje.

Treća faza angažuje desnu stranu mozga. *Izražavate osećanja*.

„Jao, tata, dosta mi je! Škola je bezvezel!”

„Osećaš se zaista frustrirano.”

Sada ne obraćate toliko pažnju na reči koliko na njegova osećanja u vezi sa onim što govori. Četvrta faza obuhvata drugu i treću. *Ponovno formulišete sadržaj i izražavate osećanja*.

„Jao, tata, dosta mi je! Škola je bezvezel!”

„Vidim da si isfrustriran zbog škole.”

Frustracija je osećanje; škola je sadržaj. Koristite obe strane svog mozga kako biste razumeli obe strane njegove komunikacije.

Dakle, upotreba četvrte faze veštine empatijskog slušanja zaista je neverovatna. Dok autentično tražite da razumete, formulišući iznova sadržaj i izražavajući osećanja, dajete mu psihološki vazduh. Pri tom mu pomažete da prebira po sopstvenim mislima i osećanjima. Dok dobija na sigurnosti usled vaše iskrene želje da ga istinski slušate i razumete, barijera između onoga što se događa u njemu i aktuelne komunikacije sa vama nestaje. Jedna duša otvara se drugoj. On ne razmišlja i ne oseća jednu stvar a da pri tom govori nešto sasvim drugo. On zapravo počinje da vam veruje svojim najdubljim unutrašnjim osećanjima i mislima.

„Jao, tata, dosta mi je! Škola je bezvezel” *[Hoću da razgovaram s tobom, da pridobijem tvoju pažnju.]*

„Vidim da si isfrustriran zbog škole.” *(Tako je! Baš tako se osećam.)*

„Nego šta. Totalno je nepraktična. Od nje nema nikakve koristi.“
„Smatraš da ti škola ne donosi ništa dobro.“ (*Čekaj malo - zar i ja tako smatram?*)
„Pa da. Tamo ne učim ništa što će mi pomoći. Mislim, pogledaj Džoa. Napustio je školu i radi na kolima. Sjajno zarađuje. E, to se zove praktičnost.“
„Misliš da je Džo zaista učinio pravu stvar?“ (*Pa...*)
„Pretpostavljam da jeste, na neki način. Sada dobro zarađuje. Ali za par godina mogu da se kladim da će se naljutiti na sebe.“
„Veruješ da će postati svestan posledica svoje loše odluke.“
„Moraće. Pogledaj samo čega se sve odriče. Mislim, bezobrazovanja ne možeš da uspeš u svetu.“
„Obrazovanje je istinski važno.“
„Pa dal Jer, ako nemaš diplomu, ne možeš ni da se zaposliš ni da odeš na fakultet. I šta ćeš onda? Čoveče, moraš da se obrazuješ.“
„To je važno za budućnost.“
„Jeste. I... znaš šta još? Ozbiljno sam zabrinut. Slušaj, mami ni reči o ovome, važi?“
„Nećeš da mama sazna.“
„Pa, ne baš. Ali ako baš hoćeš, onda joj kaži. Ionako će saznati pre ili kasnije. Vidi, danas sam polagao test, onaj iz čitanja. I znaš šta su mi rekli, tata? Da mi je čitanje na nivou četvrtog osnovne. Četvrtog osnovne! A ja pohađam drugi srednjej!“

Eto kakvu razliku može da napravi razumevanjel Svi dobronamerni saveti ovog sveta gube vrednost ukoliko se ne usredsredimo na konkretan problem. A to nikada nećemo učiniti dok god smo zatočeni u sopstvenoj autobiografiji, sopstvenim paradigmama, i dok ne skinemo svoje naočari i ne sagledamo svet iz drugačije vizure.

„Pašću razred, tata. Mada nešto razmišljam, kad već treba da padnem, onda mogu i da se ispišem. Ali neću da se ispišem.“
„Razapet si. Muči te velika dilema.“ „Sta ti misliš da bi trebalo da učinim, tata?“

Tražeci prvo da razume, ovaj otac je upravo pretvorio tranzitnu u transformativnu mogućnost. Umesto da konverzira ria površini i obavi posao na nivou komunikacije, on stvara situaciju u kojoj može da ima transformirajući uticaj, ne samo na svog sina već i na njihov odnos. Potisnuvši sopstvenu autobiografiju i istinski tražeci da razume, ulaže

ogroman ulog na emocionalni bankovni račun i podstiče svog sina da mu se otvori, sloj po sloj, i tako dolazi do suštine problema.

Sada su otac i sin na istoj strani stola, gledajući u problem, umesto na suprotnim stranama odakle bi gledali jedan u drugog. Sin se otvara prema očevoj autobiografiji i traži savet.

Međutim, kada otac počne da ga savetuje, on mora da bude pažljiv u komunikaciji sa svojim sinom. Dok god je reakcija *logična*, otac može uspešno da postavlja pitanja i deli savete. Ali kada reakcija postane *emotivna*, on mora da se vrati na empatijsko slušanje.

„Znaš, postoje neke stvari koje bi možda želeo da uzmeš u obzir.”

„Kao na primer, tata?”

„Kao na primer neku specijalnu pomoć u čitanju. Možda postoji dopunska nastava u tehničkoj školi.”

„Već sam se raspitao. Radnim danima dve večeri i subotom ceo dan. To je previše uloženog vremena!”

Osetivši *emociju* u tom odgovoru, otac se vraća na *empatiju*.

„Da, to je prevelika cena.”

„Osim toga, tata, rekao sam šestacima da ću biti njihov trener.”

„Ne bi valjalo da ih izneveriš.”

„Ali reći ću ti ovo. Ako će ta dopunska nastava zaista da mi pomogne, spreman sam svake večeri da je pohađam. Našao bih nekog ko će da trenira klince.”

„Istinski želiš pomoć, ali sumnjaš da će ti dopunska nastava pomoći.”

„Misliš li da hoće, tata?”

Sin je ponovo iskren i *logičan*. Opet je spreman za autobiografiju svog oca. Sada otac ima drugu priliku da utiče i transformiše.

Postoje trenuci kada za transformaciju nije potreban nikakav savet. Često kada ljudi istinski požele da se otvore, zapravo razotkrivaju sopstvene probleme i rešenja im se u tom trenutku nametnu sama.

Ponekad im je zaista potrebna dodatna perspektiva i pomoć. Ključ je u iskrenom traganju za boljitkom pojedinca, za slušanjem s empatijom, puštanjem da ta osoba pređe na problem, i u svoje vreme i svojim tempom pronađe rešenje. Sloj po sloj - kao da ljuštite crni luk sve dok ne dodete do mekog, unutrašnjeg jezgra.

Kada su ljudi duboko povređeni i kada ih pomno slušate s čistom željom da razumete, bićete iznenađeni kako brzo se otvaraju. Oni žele da se otvore. Deca očajnički žele da se otvore, radije svojim roditeljima nego svojim vršnjacima. U tom slučaju, ukoliko ih njihovi roditelji

bezuslovno vole, oni će im ostati verni i nikada ih neće osuđivati ili ismevati.

Ukoliko zaista tražite da razumete, bez licemerja i dvoličnosti, biće trenutaka kada ćete se bukvalno zaprepatiti dubinom znanja i razumevanja koji će prema vama pokazati drugo ljudsko biće. Ponekad nije potrebna velika priča da bi se saosećalo. Reči zapravo mogu same da poteknu. To je jedan veoma važan razlog zašto tehnika sama po sebi ne uspeva jer je ta vrsta razumevanja prevazilazi. Izolovana tehnika samo može da smeta.

Predstavio sam veštinu empatijskog slušanja zato što je veština važan deo svake navike. Potrebno je imati veštine. Ali dozvolite mi da ponovim da veštine neće imati efekta ukoliko ih ne prati *iskrena želja* za razumevanjem. Ljudi odbijaju svaki pokušaj manipulisanja njihovim osećanjima. U stvari, ukoliko imate posla s ljudima koji su vam bliski, korisno je saopštiti im šta radite.

„Pročitao sam knjigu o slušanju i empatiji i setio se svog odnosa prema tebi. Shvatio sam da te nisam dovoljno slušao. Ali želim. Teško mi je. Možda neću uvek uspeti, ali ću se potruditi. Stalo mi je do tebe i hoću da to znaš. Nadam se da ćeš mi u tome pomoći.“ Afirmacija motiva je ogroman ulog.

Ali ukoliko ste neiskreni, onda nemojte ni pokušavati. To može da izazove otvorenost, ali i ranjivost koja će vam se kasnije osvetiti kada dotična osoba otkrije da vam do nje zapravo nije stalo i da je u stvari niste ni slušali dok se ona otvarala, razotkrila i bila povređena. Tehnika, vrh ledenog brega, mora ispod sebe da ima jaku karakternu bazu.

Postoje ljudi koji smatraju da empatijsko slušanje uzima previše vremena. Moguće je da na početku uzme malo više vremena, ali zato štedi vreme u kasnijem periodu. Najuspešnija stvar koju možete da učinite ukoliko ste lekar i želite da prepisete mudar lek jeste ta da utvrdite tačnu dijagnozu. Možete da kažete: „Izvini, žurim. Nemam vremena da dijagnostikujem. Samo uzmi ovaj lek.“

Sećam se kada sam jednom prilikom pisao u svojoj hotelskoj sobi na severnoj obali gradića Oahu na Havajima. Napolju je duvao povetarac i otvorio sam dva prozora - jedan s prednje i drugi s bočne strane - u želji da provetrim sobu. Na radnom stolu nalazio se tabak iskucanih stranica, nekoliko poglavlja.

Vetar se najednom pojačao, raznoseći papire na sve strane. Sećam se frenetičnog osećaja gubitka jer stranice više nisu bile složene, uključujući i one neobeležene brojevima. Skočio sam da ih skupljam, očajnički pokušavajući da ih vratim na gomilu. Na kraju sam shvatio da je bilo bolje da sam mudrije iskoristio tih deset sekundi i zatvorio jedan od prozora.

Empatijsko slušanje zahteva vreme, ali ni približno onoliko vremena koliko je potrebno za preispitivanje i ispravljanje nesuglasica kada smo već dosta toga prevalili, za ispravljanje, za život s neočekivanim i nerešivim problemima, za suočavanje s rezultatima nepružanja psihološkog vazduha ljudima kojima je potreban.

Iskren empatijski slušalac može brzo da dokuči šta se događa i može da pokaže takvo prihvatanje, takvo razumevanje, pružajući drugim ljudima osećaj bezbednosti i želje da mu se otvore, sloj po sloj, sve dok ne dođu do mekog, unutrašnjeg jezgra u kojem čuči problem.

Ljudi žele da ih razumeju. I koliko god je uloženo vremena za to potrebno, ono će se isplatiti ukoliko istinski želite da razumete probleme i uiažete u emotivni bankovni račun koji drugoj osobi daje osećaj da je neko duboko i iskreno razume.

RAZUMEVANJE I PERCEPCIJA

Dok budete učili da slušate druge ljude, otkrićete neverovatne razlike u percepciji. Pri tom ćete početi da cenite uticaj koji te razlike mogu da učine kada ljudi pokušaju zajednički da rade u međuzavisnim situacijama.

Vi vidite devojkicu; ja vidim staricu. I vi i ja možemo da budemo u pravu.

Vi možete da gledate na svet kroz naočari čiji je centar vaš supružnik; ja mogu svet da posmatram ekonomskim očima čiji je centar novac.

Vi možete da budete programirani u Mentalitetu oskudice; ja mogu da bude programiran u Mentalitetu izobilja.

Vi možete da pristupate problemu iz vizuelne, intuitivne paradigme svojstvene desnoj strani mozga; ja mogu da koristim isključivo levu stranu mozga, s naglašenim metodičkim, analitičkim i verbalnim pristupom.

Naše percepcije mogu umnogome da se razlikuju. Ali i vi i ja možemo godinama da živimo sa svojim paradigmatama, verujući u to da su to „činjenice“, iskušavajući karakter i mentalnu kompetentnost svakog onog ko ne može da „uoči te činjenice“.

Elem, uprkos svim ovim razlikama, mi pokušavamo da radimo zajedno - u braku, u poslu, na projektu lokalne zajednice - da uskladimo sredstva i postignemo rezultate. Kako to da izvedemo? Kako da prekoračimo granice svojih pojedinačnih percepcija da bismo uspeli iskreno da komuniciramo, da kooperativno rešavamo probleme i zajednički dođemo do rešenja po principu Pobjeda/Pobjeda?

Odgovor leži u Navici 5. To je prvi korak u procesu primenjivanja tehnike Pobeda/Pobeda. Čak i kada (naročito tada) druga osoba ne dolazi iz te paradigme, tražite prvo da razumete.

Ovaj princip je uspešno primenjen kada mi je jedan direktor ispričao svoje iskustvo:

„Radio sam za malu kompaniju koja je u to vreme pregovarala oko ugovora sa velikom nacionalnom bankarskom institucijom. Ova institucija je dovela svoje advokate iz San Franciska, zatim svog pregovarača iz Ohaja i predsednike svoje dve najveće banke, oformivši tako osmočlani pregovarački tim. Kompanija za koju sam radio odlučila je da primeni tehniku Pobeda/Pobeda ili Nema dogovora. Zeleli su da značajno povećaju nivo cena i usluga, ali su ih skoro dotukli zahtevi ove velike finansijske institucije.

Direktor naše kompanije je seo za sto preko puta pregovaračkog tima i rekao: 'Voleli bismo da napišete ugovor po svom nahođenju kako bismo mogli da se uverimo u to da li razumemo vaše potrebe i vaše brige. Odogovorićemo na te potrebe i brige. Tek onda ćemo moći da razgovaramo o cenama.'

Članovi pregovaračkog tima bili su zapanjeni što im je pružena prilika da sami napišu ugovor. Dobili su tri dana da ga osmisle.

Kada su ga predstavili, direktor je rekao: 'Hajde sada da utvrdimo da li razumemo ovo što želite.' Počeo je da čita ugovor, stavku po stavku, tumačeći njegov sadržaj, izražavajući osećanja, sve dok nije bio siguran u to da razume ono što je za njih bilo najvažnije. 'Da. Tako je. Ne, nije baš onako kako smo ovde mislili... ali u pravu ste.'

Kada je u potpunosti razumeo njihovu perspektivu, nastavio je da objašnjava neke detalje sa svoje tačke gledišta... i oni su slušali. Bili su spremni da saslušaju. Nisu se bunili. Ono što je započeto u vrlo formalnoj, nepoverljivoj i skoro neprijateljskoj atmosferi pretvorilo se u plodno tle za sinergiju.

U zaključku diskusije članovi pregovaračkog tima su izjavili: 'Želimo da sarađujemo sa vama. Želimo da sklopimo ovaj ugovor. Samo nas obavestite o ceni i potpisaćemo.'"

PA TEK ONDA DA VAS RAZUMEJU

Tražite prvo da razumete... *pa tek onda da vas razumeju*. Znati kako da vas razumeju jeste druga polovina Navike 5 i jednako je značajna u ostvarivanju rešenja po principu Pobeda/Pobeda.

Ranije smo definisali zrelost kao ravnotežu između hrabrosti i obzirnosti. Tražanje za razumevanjem zahteva obzirnost; traženje da

vas razumeju zahteva hrabrost. Princip Pobeda/Pobeda zahteva visok stepen od oboje. Stoga je u međuzavisnim situacijama važno da nas razumeju.

Rani Grci su imali veličanstvenu filozofiju koja se zasnivala na tri uzročno poredane reči: *etos*, *patos* i *logos*. Navodim da ove reči sadrže suštinu traganja prvo za razumevanjem a onda za ostvarivanjem uspešne prezentacije.

Etos je vaš lični kredibilitet, vera koju ljudi imaju u vaš integritet i kompetentnost. To je uverenje koje nadahnjujete, vaš emotivni bankovni račun. *Patos* je empatijska strana - osećanja, odnosno potvrda da ste u skladu sa emotivnim podsticajem u komunikaciji s drugom osobom. *Logos* je logika, razumski deo prezentacije.

Obratite pažnju na redosled reči: *etos*, *patos*, *logos* - vaš karakter, vaši odnosi i konačno logika vaše prezentacije. Ovo predstavlja još jednu značajnu promenu paradigme. Većina ljudi u prezentaciji prelazi odmah na *logos*, levu stranu mozga, logiku svojih ideja. Trude se da ubede druge ljude u validnost te logike ne pokušavajući prvo da uzmu u razmatranje *etos* i *patos*.

Imao sam priliku da upoznam čoveka koji je bio vrlo frustriran zato što ga je njegov šef ubedio u nešto što je protumačio kao neproduktivan liderski stil.

„Zašto ništa ne preduzme?“ upitao me je. „Razgovarao sam s njim o tome, svestan je problema, ali ne čini ništa da ga reši.“

„A zašto vi ne biste izveli uspešnu prezentaciju?“ upitao sam.

„Jesam“, odgovorio je.

„Kako definišete 'uspeh'? Koga vraćaju nazad u školu kada prodavac ne proda - kupca? Uspeh znači ostvarivanje; znači P/KP. Jeste li stvorili promenu koju ste želeli? Jeste li pri tom izgradili dobar odnos? Kakvi su bili rezultati vaše prezentacije?“

„Rekao sam vam, nije ništa učinio. Nije hteo da sluša.“

„Onda izvedite *uspešnu* prezentaciju. Morate da saosećate s njegovim umom. Morate da uđete u njegov kriterijum. Morate da kažete ono što želite jednostavno i vizuelno, i da opišete alternative koje mu idu u korist bolje od njega. Za to će vam biti potrebna priprema kod kuće. Jeste li spremni za to?“

„Zašto moram toliko da se mučim?“ upitao je.

„Želite da promenite njegov kompletan liderski stil, ali ne želite da promenite svoj metod prezentacije?“

„Otprilike“, priznao je.

„E pa“, odgovorio sam. „onda nastavite da se smeškate i pomirite se s tim.“

„Ne mogu da se pomirim s tim“, obrecnuo se. „On ugrožava moj integritet.“

„Okej, onda zasucite rukave i poradite na uspešnoj prezentaciji. Nalazi se u vašem Krugu uticaja.“

Na kraju je ipak odustao. Ulog mu je bio preveliki.

Drugi primer je slučaj univerzitetskog profesora koji je bio voljan da plati cenu. Prišao mi je jednog dana i rekao: „Stivene, nikako ne uspevam da obezbedim sredstva potrebna za moj istraživački rad zato što on nije u domenu glavnog interesovanja ovog odeljenja.“

Nakon duge diskusije o njegovoj situaciji predložio sam mu da osmisli uspešnu prezentaciju koristeći etos, patos i logos. „Znam da ste iskreni i da će to istraživanje biti na veliku korist celokupnog društva. Opišite članovima komisije alternativu koja im ide u prilog bolje nego što bi to učinili sami. Pokažite da ih razumete, u potpunosti. Zatim brižljivo objasnite logiku koja stoji iza tvog zahteva.“

„Dobro, pokušaću“, rekao je.

„Hoćete li da vežbate sa mnom?“ upitao sam. Pristao je i tako smo uvežbali njegov nastup.

Svoju prezentaciju započeo je rečima: „Dopustite da vidim da li prvo razumem šta su vaši ciljevi i vaše brige u vezi sa ovom prezentacijom i mojim predlogom.“

Izveo ju je postepeno. Usred prezentacije, dok je demonstrirao suštinu razumevanja i poštovanja njihovog gledišta, jedan od profesora se okrenuo drugom, klimnuo glavom, zatim pogledao u prezentera i rekao: „Dobićete novac“.

Kada prezentujete svoje ideje jasno, konkretno, vizuelno i, što je najvažnije, sažeto - u kontekstu dubokog razumevanja njihove paradigme i briga - umnogome povećavate kredibilitet svojih ideja.

Niste obavijeni sopstvenom „idejom“, servirajući grandioznu retoriku iz rukava. Vi je istinski razumete. Ono što prezentujete može da se razlikuje od onoga što ste na početku imali na umu, jer u naporima da razumete vi istovremeno učite.

Navika 5 vas približava preciznosti i većem integritetu u vašim prezentacijama. I ljudi to znaju. Znaju da prezentujete ideje u koje iskreno verujete, uzimajući u obzir sve poznate činjenice i pecepcije od kojih će svi imati koristi.

JEDAN NA JEDAN

Navika 5 je moćna zato što se nalazi usred vašeg Kruga uticaja. Mnogi faktori u međuzavisnim situacijama nalaze se u vašem Krugu brige - problemi, nesuglasice, okolnosti, ponašanje drugih ljudi. Ukoliko fokusirate svoju energiju na njega, iscrpljujete ga s manje pozitivnim rezultatima.

Međutim, uvek možete da tražite prvo da razumete. To je nešto što je u okvirima vaše kontrole. I dok to činite, dok se fokusirate na svoj Krug uticaja, vi zaista duboko razumete druge ljude. Imate tačne informacije s kojima baratate, brzo dolazite do suštine problema, uvećavate emotivni bankovni račun i dajete ljudima psihološki vazduh potreban za uspešan zajednički rad.

To je pristup iznutra-spolja. I dok ga primenjujete, posmatrajte šta se događa u vašem Krugu uticaja. Jer slušajući, vi zapravo postajete uticajni. A uticajnost je ključ delovanja na druge. Vaš krug počinje da se širi. Povećavate svoju sposobnost da utičete na mnoge stvari u vašem Krugu brige.

I gledajte šta se događa sa vama. Što dublje razumete druge ljude, više ćete ih ceniti, prema njima ćete osećati veće poštovanje. Dodirnuti dušu drugog ljudskog bića znači koračati po svetoj zemlji.

Navika 5 je nešto što možete već sada da vežbate. Sledeći put kada budete s nekim komunicirali, pokušajte da potisnete svoju autobiografiju i iskreno zatražite da razumete. Čak i kada ljudi ne žele da vam povere svoje probleme, možete da budete saosećajni. Možete da osetite kako im je u srcu, da li su povređeni i da odreagujete: „Danas deluješ utučeno“. Mogu da nastave da ćute. I to je dobro. Pokazali ste razumevanje i poštovanje.

Ne navaljujte; budite strpljivi; imajte obzira. Ljudi ne moraju da vam se otvore verbalno pre nego što im pokažete svoju saosećajnost. Sve vreme možete da saosećate s njihovim ponašanjem. Možete da budete saosećajni i svesni, i da živite van svoje autobiografije kada je to potrebno.

Ukoliko ste vrlo proaktivni možete da stvarate prilike za preventivni rad. Ne morate da čekate dok vaš sin ili kćerka zapadne u probleme sa školom, ili da odete na sledeći poslovni pregovor kako biste zatražili da razumete.

Trudite se da provodite više vremena sa svojom decom, jedan na jedan. Slušajte ih; razumite ih. Sagledajte u vašem domu i njihovoj školi izazove i probleme s kojima se suočavaju, čitajte ih u njihovim očima. Ulažite u emotivni bankovni račun. Dajte im vazduh.

Redovno izlazite sa svojim supružnikom. Večerajte **zajedno** ili radite nešto u čemu oboje uživete. Slušajte jedno drugo; tražite da razumete. Gledajte na život očima onog drugog.

Vreme provedeno sa Sandrom ne bih menjao ni za šta na svetu. Dok tražimo da jedno drugo razumemo, strpljivo vežbamo umeće empatijskog slušanja kako bismo pospešili komunikaciju sa decom.

Često razmenjujemo svoje percepcije raznih situacija i uvežbavamo uspešne pristupe različitim međuljudskim problemima unutar porodice.

Na primer, ja zauzmem ulogu sina ili kćerke koji zahtevaju specijalne privilegije čak i kada ne ispunjavaju osnovne porodične odgovornosti, a Sandra igra samu sebe.

Razmatramo razne situacije i pokušavamo da vizualizujemo situacije u stvarnom životu kako bismo se obučili za uporno modeliranje i učenje naše dece ispravnim principima. Neke od najkorisnijih vežbi su ponavljanje poteškoća i stresnih situacija iz prošlosti u kojima je jedno od nas „uprskalo stvar“.

Vreme koje ulažete u duboko razumevanje ljudi koje volite donosi neverovatne rezultate u otvorenoj komunikaciji. Mnogi od problema koji nagrizaju porodice i brakove jednostavno nemaju vremena da se razviju i prodube. Komunikacija postaje toliko iskrena da potencijalni problemi mogu da se saseku već u začetku. Stvaraju se velike rezerve poverenja na emotivnom bankovnom računu koje pomažu u rešavanju svakodnevnih problema.

U poslu možete da odvojite vreme i sa svojim radnicima zauzmete stav „jedan na jedan“. Slušajte ih, razumite ih. Uredite sistem razmene informacija o zaposlenima kako biste u svom poslu ostvarili iskrenu i tačnu povratnu informaciju na svakom nivou: od potrošača, snabdevača i zaposlenih. Neka ljudski element bude podjednako važan kao finansijski ili tehnički element. Uštedecete ogromne količine vremena, energije i novca ukoliko budete ulagali u ljude na svakom nivou. Kada slušate, vi učite. Pri tom ljudima koji rade za vas i sa vama dajete psihološki vazduh. Zagovarajte odanost koja je daleko iznad osmočasovnih fizičkih zahteva posla.

Tražite prvo da razumete. Pre nego što iskrnsu problemi, pre nego što pokušate da ih procenite i napišete recept, pre nego što pokušate da prezentujete svoje ideje - tražite da razumete. To je moćna navika uspešne međuzavisnosti.

Kada istinski, duboko razumemo jedni druge, otvaramo vrata kreativnim rešenjima i trećim alternativama. Naše razlike više nisu prepreke komunikaciji i napretku. Naprotiv, one postaju podstrek za sinergiju.

PREDLOZI ZA VEZBU:

1. Odaberite odnos u kojem osećate da je emotivni bankovni račun u minusu. Pokušajte da razumete i zapišite situaciju s tačke gledišta druge osobe. U vašoj sledećoj interakciji s tom osobom slušajte s razumevanjem, upoređujte ono što čujete sa onim što ste zapisali. Koliko su validne vaše pretpostavke? Da li zaista razumete gledište te osobe?

2. Podelite koncept empatije s nekim ko vam je blizak. Kažite mu da želite da razvijete metod slušanja drugih i zatražite povratnu informaciju u roku od sedam dana. Kako ste prošli? Kako se osećala druga osoba?

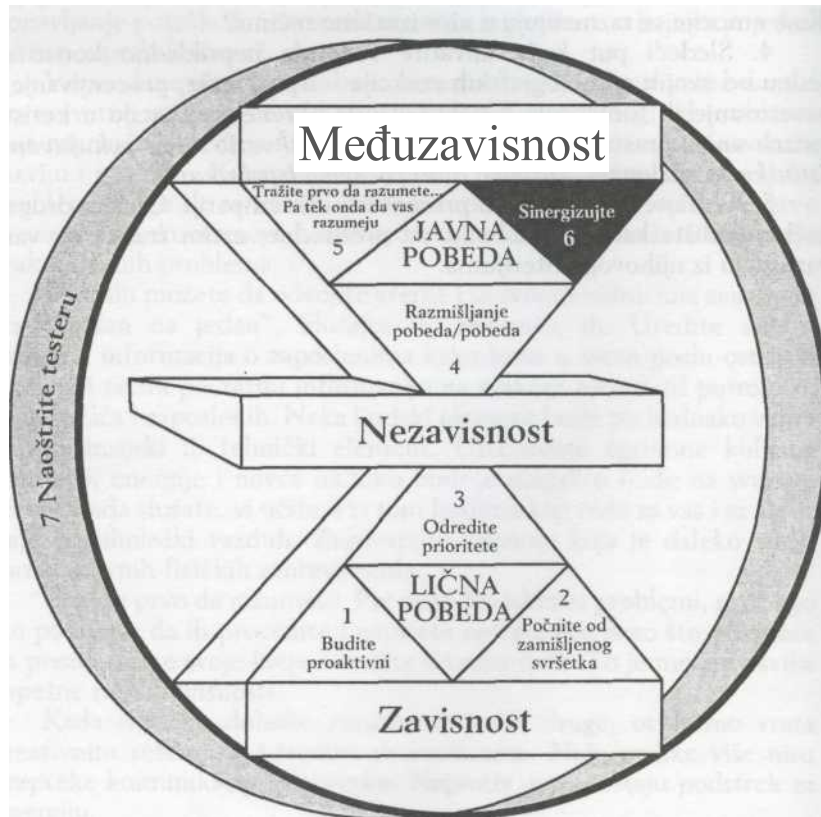
3. Sledeći put kada budete bili u prilici da posmatrate ljude s kojima komunicirate, pokrijte uši na nekoliko minuta i samo posmatrajte. Koje emocije se razmenjuju a nisu izražene rečima?

4. Sledeći put kada uhvatite sebe da neprikladno koristite jednu od svojih autobiografskih reakcija - ispipavanje, procenjivanje, savetovanje ili tumačenje - pokušajte da okrenete situaciju u korist priznavanja i praštanja. („Izvini, upravo sam shvatio da ne pokušavam istinski da razumem. Možemo li dapočnemo ispočetka?“)

5. Bazirajte svoju sledeću prezentaciju na empatiji. Opišite drugu tačku gledišta kao istu ili bolju od prethodne; zatim tražite da vas razumeju iz njihovog kriterijuma.

NAVIKA 6

SINERGIZUJTE



PRINCIPI KREATIVNE SARADNJE

*Za svoj putokaz biram nadu svetitelja:
u snštinskim stvarima - jedinstvo, u
važnim stvarima - raznolikost, u svim
stvarima - velikodušnost.*

*DŽORDŽ BUŠ Na obraćanju povodom
predsedničke inauguracije*

A JE SER WINSTON ČERČIL POZVAN da stane na čelo ratom zahvaćene Velike Britanije, izjavio je da se čitavog svog života pripremao za taj trenutak. Na sličan način, primena svih ostalih navika priprema nas za naviku sinergije.

Kada se pravilno razume, sinergija je vrhunska aktivnost u životu svakog čoveka - istinski test i manifestacija jedinstva svih ostalih navika.

Vrhunski oblici sinergije fokusiraju se na četiri jedinstvena ljudska talenta, motivu principa Pobjeda/Pobjeda i veštini empatijske komunikacije prilikom suočavanja s najvećim izazovima u životu. Ono što se javlja kao rezultat skoro je čudesno. Stvaramo nove alternative - nešto što ranije nije postojalo.

Sinergija je suština principijelnog vođstva. To je suština principijelnog roditeljstva. Ona katalizuje, sjedinjuje i oslobađa ogromne sile u ljudima. Sve navike koje smo dosad obradili pripremaju nas za stvaranje čuda sinergije.

Šta je sinergija? Jednostavno, to znači da je celina veća od zbira njenih delova. Odnosno da je odnos koji strane imaju jedna prema drugoj zapravo deo njega i od njega. Nije u pitanju običan deo, već najobuhvatniji, najpodsticajniji, najujedinjeniji i najuzbudljiviji deo.

Pri tom je proces kreiranja najstrašniji deo zato što nikada ne znate šta će se tačno dogoditi ili gde će vas odvesti. Ne znate na koje nove opasnosti i izazove ćete naići. Potrebna je ogromna količina unutrašnje

sigurnosti da bi se počelo sa avanturističkim, istraživačkim i kreativnim duhom. Nema sumnje u to da ćete morati da napustite prijatnu zonu kampa kako biste se suočili sa potpuno novom i neotkrivenom divljinom. Postaćete krčilac, vodič. Otvorićete nove mogućnosti, nove teritorije, nove kontinente kako bi ostali mogli da vas prate.

Sinergija se nalazi svuda u prirodi. Ukoliko posadite dve biljke jednu pored druge, njihovo korenje će se isprepletati i poboljšati kvalitet zemlje kako bi se obe razvijale bolje nego da su razdvojene. Ukoliko stavite dva komada drveta jedno pored drugog, oni će izdržati veću težinu nego kada ih razdvojite. Celina je veća od zbira njenih delova. Jedan plus jedan jednako tri ili više.

Izazov je u primeni principa kreativne saradnje koju učimo iz prirode, iz svojih društvenih interakcija. Porodični život pruža mnoštvo mogućnosti za posmatranje i primenu sinergije.

Sam način na koji muškarac i žena donose dete na svet čist je primer sinergije. Suština sinergije je vrednovanje razlika - njihovo poštovanje, povećavanje snage i kompenzacija slabosti.

Očigledno je da vrednujemo fizičke razlike između muškaraca i žena, supružnika. Ali šta je sa društvenim, mentalnim i emotivnim razlikama? Zar ove razlike ne mogu istovremeno da budu izvor stvaranja novih, uzbudljivih oblika života - stvaranje uslova za istinsku ispunjenost svakog ponaosob, za jačanje njihovog samopouzdanja i samovrednovanja koji stvaraju mogućnosti da svako sazreva u nezavisnosti a zatim postepeno u međuzavisnosti? Zar sinergija ne može da stvori novi program za sledeću generaciju - prilagođen da više služi i doprinosi, program koji će biti manje zaštitnički, manje neprijateljski, manje sebičan; koji će biti otvoreniji, poverljiviji, saosećajniji, i manje odbojan, dvoličan i političan; koji će davati više ljubavi, pažnje a manje osuđivati i manje grabiti za sebe.

SINERGIJA U KOMUNIKACIJI

Kada sinergijski komunicirate, jednostavno otvarate svoju dušu i srce, izražavajući nove mogućnosti, nove alternative, nove opcije. Cini vam se da odbacujete Naviku 2 (počinjanje od zamišljenog svršetka), ali zapravo činite suprotno - ispunjavate je. Upustivši se u sinergijsku komunikaciju, još uvek niste sigurni u to kako će se stvari odvijati, odnosno, kako će se sve završiti, ali zato imate unutrašnji osećaj uzbuđenja, sigurnosti i avanture, verujući da će to biti daleko bolje nego pre. Upravo je to svršetak koji ste zamislili.

Počinjete u verovanju da će uključene strane imati veći uvid i da će uzbuđenje tog obostranog učenja i uviđanja stvoriti impuls za sve dublja uviđanja, učenja i rast.

Mnogi ljudi nisu iskusili čak ni umereni stepen sinergije u svom prodičnom životu ili drugim interakcijama. Obučeni su i programirani za defanzivnu i zaštitničku komunikaciju, odnosno, za filozofiju da se u život ili druge ljude ne može verovati. Kao rezultat toga, oni se nikada istinski ne otvaraju prema Navici 6 i njenim principima.

Ovo predstavlja jednu od najvećih tragedija i uzaludnosti života budući da toliko potencijala ostaje neotkriveno - potpuno nerazvijeno i neoiskorišćeno. Neuspešni ljudi žive od danas do sutra, sa neiskorišćenim potencijalom. Sinergiju za života dožive retko i to uglavnom na beznačajne, periferne načine.

Mogu da se sećaju nekih neobično kreativnih iskustava, možda u sportu u kojem su u određenom periodu života osetili pravi timski duh. Ili su možda bili u vanrednoj situaciji gde su ljudi jedni druge pomagali u ogromnim količinama, podredivši ego i ponos naporima da spasu nečiji život ili da iznadu rešenje izlaska iz krize.

Za mnoge, takvi događaji mogu da izgledaju neobično, skoro van tokova njihovog života, pa čak i neverovatno. Ali nije uvek tako. Takve stvari mogu da budu redovna pojava u svakom ljudskom životu. Međutim, za to je potrebna ogromna količina lične sigurnosti, otvorenosti i avanturizma.

Većina kreativnih napora je umnogome nepredvidiva. Cesto izgledaju dvosmisleno, nasumično, ekperimentalno. I ukoliko ljudi imaju visok prag tolerancije prema dvosmislenosti, ukoliko sigurnost pronalaze u integritetu, principima i unutrašnjim vrednostima, za njih će uključivanje u visoko kreativnu inicijativu biti neprijatno i uznemirujuće. Njihova potreba za strukturom, sigurnošću i predvidljivošću takođe će biti vrlo visoka.

SINERGIJA U SKOLI

Kao profesor, verujem u to da se mnoge ugledne škole nalaze na samoj ivici haosa. Sinergija ispituje da li su profesori i studenti istinski otvoreni prema principu da je celina veća od zbira njenih delova.

Postoje trenuci kada ni profesor ni studenti sa sigurnošću ne znaju šta će se dogoditi. Na početku obitavaju u bezbednom okruženju koje im omogućava da se istinski otvore, da uče i razmenjuju ideje. Ubrzo sledi zajedničko rešavanje problema gde se duh procene podređuje duhu kreativnosti, mašte i intelektualne razmene. Tada počinju da

se događaju apsolutno neobični fenomeni. Ceo razred preplavljuje uzbuđenje novog podsticaja, nove ideje, novih putokaza koje je teško definisati, ali ih je skoro moguće opipati u vazduhu.

Sinergija je nešto poput grupe koja se kolektivno zalaže u tome da stare programe podredi pisanju novih.

Nikada neću zaboraviti kada sam na fakultetu predavao o filozofiji i stilu vođstva. Bilo je ostalo oko tri sedmice do kraja semestra kada je, usred predavanja, jedna osoba počela da iznosi svoje vrlo snažno lično iskustvo koje je bilo i emotivno i duboko. Duh skromnosti i poštovanja zavladao je razredom - bilo je to prećutno poštovanje prema ovom studentu i njegovoj hrabrosti.

Taj duh postao je plodno tle za sinergijski i kreativni napor. Ostali su počeli da se uključuju u razgovor, pričajući svoja iskustva i shvatanja **svojih** najdubljih dilema. Duh poverenja i sigurnosti podstakao je mnoge da se otvore. Umesto obrade teme za šta su se pripremili, studenti su počeli da se hrane idejama i zaključcima onih drugih, stvarajući čitav novi scenario toga šta bi njihovo okruženje moglo da im znači.

Duboko sam se uključio u razgovor. U stvari, bio sam skoro hipnotisan njime jer je delovao tako matično i kreativno. Pri tom sam uhvatio sebe kako postepeno popuštam u svojoj posvećenosti strukturi razreda, osetivši njegove sasvim nove mogućnosti. Nije to bio samo prijatan let; osećala se neobična zrelost, stabilnost i sažetost koja je nadilazila staru strukturu i utvrđeni plan.

Napustili smo stari program, udžbenike i nastavne planove i postavili nove ciljeve, projekte i zadatke. Postali smo tako ushićeni onim što se događalo da smo samo tri sedmice kasnije kolektivno osetili neodoljivu želju da svoje iskustvo podelimo sa drugima.

Odlučili smo da napišemo knjigu koja će sažeti sva naša saznanja i zaključke o temi našeg novog istraživanja - principe vođstva. Zadaci su promenjeni, novi projekti započeti, novi timovi formirani. Studenti su se zalagali više nego što su to obično činili tokom nastave i sve to iz niza potpuno drugačijih razloga.

Iz ovog iskustva proistekla je izuzetno jedinstvena, kohezivna i sinergična kultura koja se nije okončala sa svršetkom semestra. Godinama su održavani sastanci kojima su prisustvovali svršeni studenti dotičnog razreda. Čak i danas, mnogo godina kasnije, svaki put kada bismo se sreli, povelala bi se priča o tome, često praćena pokušajima da se opiše šta se zapravo tog dana dogodilo i zašto.

Jedna od meni zanimljivih stvari bila je minimalna količina vremena koja je bila dovoljna da se uspostavi poverenje i stvori takva sinergija. Mislim da je najveći razlog za to bila njihova relativna

zrelost. Bili su to studenti završne godine fakulteta i **mislim** da su svi pričljikivali nešto više od običnog iskustva na času. Bili su gladni nečeg novog i uzbudljivog, nečeg što će im omogućiti da stvore nešto istinski značajno. Bila je to „ideja čije vreme je došlo“ za sve.

Osim toga, hcmija je bila nepogrešiva. Osetio sam da je iskustvo sinergije snažnije od priče o njemu i kako stvaranje nečeg novog ima veće značenje od običnog čitanja nečeg starog.

Takođe sam doživeo, kao što verujem da je većina ljudi, trenutke koji su bili skoro sinergijski, trenutke koji su bili na ivici ponora, i u jednom trenutku i iz nekog razloga srušile su se u njega. Nažalost, ljudi koji sagore tokom takvih iskustava svakom sledećem projektu pristupaju imajući uvek na umu neuspeh. Brane se od njega, odbijajući tako od sebe sinergiju.

Nešto poput administratora koji postavljaju nova pravila i zakone zasnovane na zlostavljanju nekolicine ljudi unutar organizacije, ograničavajući tako slobodu i kreativne sposobnosti većine - ili poslovnih partnera koji zamišljaju najgori mogući scenario i ispisuju ga pravnim jezikom, ubijajući kompletan duh kreativnosti, inicijative i sinergije.

Kada se osvrnem na svoje bogato iskustvo u savetovanju i edukaciji, mogu da kažem da su najsvetliji trenuci skoro uvek bili sinergijski. Sinergiji uvek prethodi trenutak koji zahteva određenu hrabrost, možda u poprimanju izuzetne autentičnosti, u sukobljavanju s nekim unutrašnjim istinama u vezi sa osobom, organizacijom ili porodicom, istinama koje traže da budu izrečene. Naravno, za sve to je potrebna dovoljna količina hrabrosti i iskrene ljubavi da se od nečega počne. Tada svi uključeni postaju autentični, otvoreni i iskreni, stvarajući uslove za početak procesa sinergijske komunikacije koja obično poprima sve veću kreativnost i završava se shvatanjima i planovima kojih na početku niko nije bio svestan.

Kao što je Karl Rodžers jednom rekao: „Onaj koji je najličniji zapravo je najopštiji.“ Što ste autentičniji, to ste iskreniji u svom izražavanju, naročito kada su u pitanju lična iskustva i unutrašnje dileme. Što se ljudi više poistovete s vašim izražavanjem, to će im biti lakše da izraze sebe. Takva vrsta izražavanja podiže duh stvarajući prostor za iskrenu kreativnu empatiju i nova shvatanja, učenja i osećaj nadahnutosti i avanture koji pospešuje proces.

Ljudi se upuštaju u interakciju između sebe već nakon pola rečenice, ponekad i istovremeno, a da pri tom vrlo brzo upijaju značenja onih drugih. Otvaraju se čitavi svetovi novih shvatanja, novih perspektiva, novih paradigmi koje obezbeđuju opcije i nove alternative.

Iako ove nove ideje povremeno podignu prašinu, obično se završavaju kao praktične i korisne.

SINERGIJA U POSLU

Uživao sam u jednom naročito značajnom sinergijskom iskustvu dok sam radio sa svojim kolegama na stvaranju izjave korporacijske misije. Skoro svi članovi kompanije otputovali su na planinu gde smo, okruženi veličanstvenom prirodom, napravili skicu onoga što su mnogi od nas smatrali odličnom izjavom misije.

Komunikacija je isprva bila brižljiva, pomalo predvidljiva ali uvažavajuća. Međutim, kada smo započeli razgovor o raznim alternativama i mogućim situacijama, ljudi su postali vrlo otvoreni i autentični, kao da su naprasno počeli da razmišljaju naglas. Pisanje izjave misije zamenilo je kolektivno slobodno druženje, spontana razmena ideja. Ljudi su bili iskreno empatični i podjednako hrabri tako da smo sa uzajamnog poštovanja i razumevanja ubrzo prešli na kreativnu sinergijsku komunikaciju.

Svi su mogli da je oseće. Uzbudjenje je raslo. Kada je dostiglo vrhunac, vratili smo se zadatku stavljajući na papir razvijenu kolektivnu viziju koja je za svakog učesnika sadržala specifično i posvećeno značenje.

Konačna misija korporacijske izjave je glasila:

Naša misija je da osposobimo ljude i organizacije da značajno povećaju sposobnost svog delovanja u cilju postizanja svrsishodnih ciljeva kroz razumevanje i primenu principijelnog vođstva.

Sinergijski proces koji vodi ka stvaranju naše izjave misije urezan je u srca i dušu svih zaposlenih i predstavlja kriterijum onoga čemu stremimo i onoga čemu se ne nadamo.

Još jedan visok nivo sinergijskog iskustva dogodio se kada sam prihvatio poziv da poslužim kao katalizator diskusije na godišnjem sastanku velike osiguravajuće kompanije. Nekoliko meseci ranije susreo sam se sa odborom odgovornim za pripremu i postavljanje dvodnevnog sastanka koji je uključivao ceo upravljački vrh. Informisali su me da je tradicija kompanije da prepozna četiri do pet glavnih problema putem pitanja i odgovora, i da ima alternativne ciljeve koje će prezentovati sami direktori. Protekli sastanci generalno su bili uvažene razmene mišljenja koje su s vremena na vreme prerastale u

defanzivne i egoistične bitke po principu Pobjeda/Poraz. Takve stvari su obično predvidljive, nekreativne i dosadne.

Dok sam razgovarao sa članovima odbora o moći sinergije, mogli su da osete njen potencijal. S neskrivenom strepnjom, pristali su da promene tradicionalni program. Zatražili su od različitih direktora da pripreme anonimne „izveštaje“ o problemima najvišeg prioriteta, a zatim su sve direktore zamolili da prouče te izveštaje pre početka kako bi razumeli probleme i različite poglede na njih. Trebalo je da dođu na sastanak spremni da slušaju umesto da prezentuju, spremni da stvaraju i sinergizuju umesto da se brane.

Prvu polovinu dana proveli smo na sastanku, učeći o principima i vežbajući veštine Navika 4, 5 i 6. Ostatak vremena proveli smo u kreativnoj sinergiji.

Oslobađanje kreativne energije bilo je prosto neverovatno. Dosadu je ubrzo zamenilo uzbuđenje. Ljudi su se otvorili jedni prema drugima, predlažući i usvajajući nove opcije i ideje. Do kraja sastanka razvilo se potpuno novo razumevanje prirode izazova centralne kompanije. Izveštaji su postali suvišni. Razlike su utvrđene i prevaziđene. Počela je da se formira nova zajednička vizija.

Kada ljudi jednom iskuse pravu sinergiju, nikada više ne ostanu isti. Spremni su za mogućnost doživljavanja slične avanture i ubuduće.

Često se vrše pokušaji stvaranja određenog sinergijskog iskustva, ali to je moguće izvesti samo nasumično. Ipak, suština cilja iza kreativnog rada *može* da se ovekoveči. Poput istočnjačke filozofije koja glasi: „Ne tragamo za imitacijom učitelja već za onim za čim su i oni sami tragali“, tako i mi ne tragamo za imitacijom kreativnih sinergijskih iskustava iz prošlosti već za novim iskustvima koji će se dogoditi u uslovima novih, drugačijih i ponekad viših ciljeva.

SINERGIJA I KOMUNIKACIJA

Sinergija je uzbuđljiva. Kreativnost je uzbuđljiva. Fenomenalno je ono što iskrenost i komunikacija mogu da proizvedu. Mogućnosti krajnje značajnog dobitka, značajnog napretka toliko su stvarne da vredi prepustiti se tako iskrenim zahtevima.

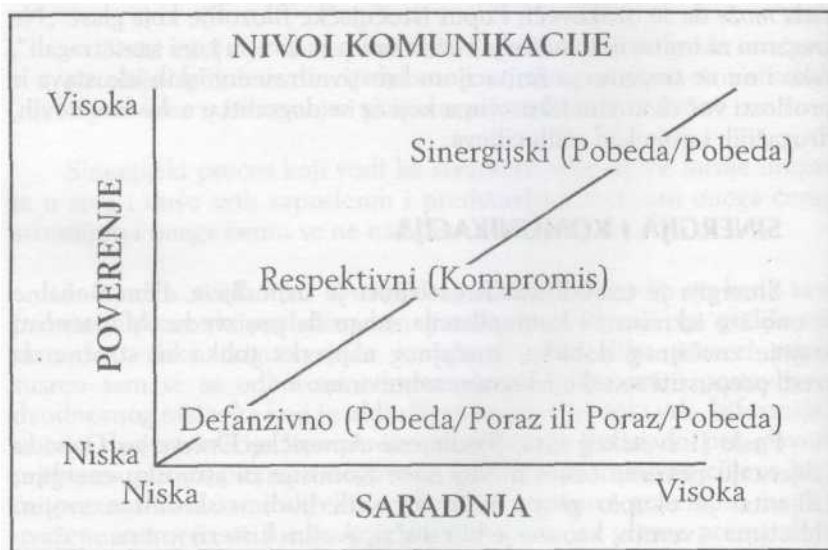
Posle II svetskog rata, Sjedinjene Američke Države su Dejvidu Lilijentalu poverile čelno mesto nove Komisije za atomsku energiju. Lilijental je okupio grupu vrlo uticajnih ljudi - slavnih u svojim oblastima - vernih, kao što je bio slučaj, svojim kriterijumima.

Ova prilično raznolika grupa individualaca imala je **izuzetno** težak zadatak i svi odreda bili su nestrpljivi da se što pre bace na posao, na šta su ih pritiskali i mediji.

Međutim, Lilijental je odlučio da nekoliko sedmica posveti ulaganju u emotivni bankovni račun. Zeleo je da se ljudi zbliže i priviknu jedni na druge - uključujući njihova interesovanja, nadanja, ciljeve, brige, poreklo, kriterijume i paradigme. Pospešivao je neku vrstu ljudske interakcije koja stvara veliku vezu među ljudima iako je od svojih nadređenih istrpeo teške kritike zato što nije „efikasno“ iskorišćavao vreme.

Međutim, krajnji rezultat bio je taj da je grupa postala bliska i kompaktna, da su svi u njoj bili vrlo otvoreni, kreativni i sinergični jedni prema drugima. Poštovanje među članovima komisije bilo je tako visoko da su svako neslaganje umesto prepirkom i odbojnošću rešavali iskrenim razumevanjem. Njihov moto je glasio: „Ukoliko se osoba vaše inteligencije, kompetencije i posvećenosti ne slaže sa mnom, onda mora da postoji nešto u vašem neslaganju što ja ne razumem i upravo zato moram to da razumem. Posedujete perspektivne kriterijume koje moram da sagledam.“ Razvijena je neprotektivna interakcija iz koje se rodila neobična kultura.

Sledeći dijagram ilustruje koliko je bliska veza između poverljivosti i različitih nivoa komunikacije.



Najniži nivo komunikacije koji proističe iz situacija sa niskim poverenjem može da se okarakterise defanzivnošću, protektivnošću i često legalističkim jezikom što pokriva sve osnove, uprošćavajući reči i rečenice izvrđavanja u slučaju da stvari krenu nizbrdo. Takvu komunikaciju proizvodi samo princip Pobjeda/Poraz ili Poraz/Poraz. Nije uspešna - jer ne postoji ravnoteža P/KP - što stvara dublje razloge za odbranu i zaštitu.

Srednji položaj je respektivna komunikacija. Ovo je nivo na kojem se vrši interakcija između relativno zrelih ljudi. Oni poštuju jedni druge, ali žele da izbegnu moguće neprijatne sukobe te stoga komuniciraju učtivo i neempatijski. Intelktualno jedni druge mogu da razumeju, ali se zapravo ne udubljuju u paradigme i motive koji formiraju njihove položaje i ne otvaraju se prema novim mogućnostima.

Respektivna komunikacija uspeva u nezavisnim pa čak i u međuzavisnim situacijama, ali bez mogućeg prisustva kreativnosti. Kompromis međuzavisnih situacija je položaj koji se najčešće zauzima. Kompromis znači da je $1 + 1 = 11/2$. Istovremeno davanje i uzimanje. Komunikacija nije ni defanzivna ni protektivna ni ljuta ni manipulativna, već iskrena i respektivna. Međutim, nije ni kreativna ni sinergijska. Njen proizvod je niži oblik paradigme Pobjeda/Pobjeda.

Sinergija znači da $1 + 1$ može da bude i 8 i 16, pa čak i 1.600. Sinergijski položaj visokog poverenja proizvodi situacije bolje od svake druge, i sve strane to znaju. Štaviše, oni iskreno uživaju u kreativnoj razmeni. Minikultura je formirana da zadovolji i spoljno i unutrašnje biće. Čak i ako je kratkog veka, ravnoteža P/KP je prisutna.

Postoje okolnosti u kojima sinergija ne mora da se ostvari i moguća je opcija Nema dogovora. Ali čak i u tim okolnostima, duh iskrenosti obično rezultira uspešnijim kompromisom.

PECANJE TREĆE ALTERNATIVE

Da bismo dobili bolji uvid u to kako naš nivo komunikacije utiče na našu međuzavisnu uspešnost, zamislimo sledeći scenario:

Bliži se vreme godišnjih odmora i suprug želi da povede svoju porodicu na jezero da uživaju u pecanju. Za njega je to važno putovanje: planirao ga je čitave godine. Rezervisao je malu kolibu na obali jezera i iznajmio čamac. Njegovi sinovi se neizmerno raduju.

Njegova supruga, međutim, želi da iskoristi odmor za posetu svojoj bolesnoj majci koja živi 250 milja odatle. Nema često priliku da je vidi i stoga joj je ta poseta važna.

Razlike između supružničkih želja mogle bi da izazovu veliko negativno iskustvo.

„Sve je već isplanirano. Dečaci su ushićeni. Treba da idemo na jezero", kaže suprug.

„Ali ne znamo koliko dugo će moja majka još da živi. A i hoću da je vidim", odgovara supruga. „Ovo nam je jedina prilika kada imamo dovoljno vremena."

„Cele godine se radujem ovom odmoru. Dečaci će se biti očajni ako nedelju dana budu morali da provedu sedeći u kući tvoje majke. Izludivaće sve redom. Osim toga, tvoja majka nije toliko bolesna. Tvoja sestra živi na samo milju od nje i može ona da se brine o njoj."

„Ona je i moja majka. Hoću da budem s njom."

„Moći ćeš svake noći da joj telefoniraš. Uostalom, videćemo je na Božić, znaš da smo planirali porodično okupljanje kod nje."

„Tek za pet meseci. Ne znamo čak ni da li će dotad biti živa. Potrebna sam joj. Zeli da me vidi."

„Ali drugi se dobro brinu o njoj. Meni i deci si takođe potrebna."

„Moja majka je važnija od pecanja."

„Muž i sinovi su ti važniji od majke."

Nakon dužeg natezanja, konačno su napravili neku vrstu kompromisa. Odlučili su da se podele - on će povesti dečake na pecanje, a ona će otići u posetu svojoj majci. Oboje su osećali krivicu i nezadovoljstvo. Dečaci su to osetili što se odrazilo na njihovo uživanje tokom odmora.

Suprug je popustio svojoj ženi, ali je to učinio ropćući. Svesno ili nesvesno pružio je dokaz da ispunjava svoje proročanstvo o tome koliko ta nedelja ni za koga neće biti srećna.

Supruga je mogla da popusti svom suprugu, ali je zabrinuta zbog mogućih komplikacija zdravstvenog stanja svoje majke. Ukoliko se njena majka ozbiljno razboli i umre, suprug to možda nikada ne bi mogao sebi da oprost, a ni ona sama sebi ne bi oprostila.

Kakav god da su kompromis našli, on bi mogao godinama da se uvežbava kao dokaz neosetljivosti, zanemarivanja ili pogrešnog određivanja prioriteta sa obe strane. Mogao bi da bude uzrok dugogodišnje svađe i podela u porodici. Mnogi brakovi koji su nekada bili lepi, složni, spontani i puni ljubavi s vremenom se svedu na nivo neprijateljstva uglavnom kroz nizove incidenata kao što je ovaj.

Svako od supružnika različito gleda na situaciju. Te razlike mogu da ih podele, da ih razdvoje, da ih okrenu jedne protiv drugih. Ili mogu da ih zbliže na višem nivou. Ukoliko usvoje navike uspešne međuzavisnosti, onda će svojim razlikama pristupati iz potpuno drugačije paradigme. Njihova komunikacija će biti na višem nivou.

Budući da imaju visok emotivni bankovni račun, samim tim imaju poverenje i ostvarenu komunikaciju u braku. Budući da razmišljaju

po principu Pobjeda/Pobjeda, samim **tim** veruju u treću alternativu, rešenje koje je obostrano korisno i daleko bolje od onoga kojem su prethodno naučeni. Kada empatijski slušaju i traže prvo da razumeju, samim tim stvaraju u sebi i između sebe razumljivu sliku vrednosti i briga koje moraju da uzmu u obzir prilikom donošenja odluka.

Kombinacija ovih sastojaka - visokog emotivnog bankovnog računa, razmišljanja po principu Pobjeda/Pobjeda i traženja prvo da razumeju - stvara idealne uslove za sincrgiju.

U budizmu je to „srednji put”. *Srednji* u smislu koji ne znači kompromis; znači visinu, poput vrha na trouglu.

U potrazi za „srednjim” ili višim načinom ovi supružnici su shvatili da je njihova ljubav, njihov odnos, zapravo deo njihove sinergije.

Dok komuniciraju, suprug duboko i iskreno saoseća sa željom i potrebom svoje supruge da bude sa svojom majkom. On razume da ona želi da bar na nekoliko dana zameni svoju sestru čija je primarna odgovornost briga o majci. On razume da oni zaista ne znaju koliko dugo će starica poživeti i da joj je ona svakako važnija od pecanja.

S druge strane, supruga duboko razume želju svog supruga da odu na zajednički odmor koji će dečacima pružiti novo iskustvo. Ona shvata žrtvu koju je uložio u pripremanje ovog odmora na jezeru i oseća značaj stvaranja lepih sećanja kod svoje dece.

Stoga odlučuju da objedine svoje želje. Oni nisu jedno protiv drugog u ovom problemu. Zajedno su na jednoj strani odakle posmatraju problem, razumevajući potrebe i radeći na stvaranju treće alternative koja će zadovoljiti obe strane.

„Mogli bismo da odvojimo nekoliko dana u toku meseca kada ćeš posetiti svoju majku”, predlaže suprug. „Mogao bih da preuzmem kućne poslove tokom vikenda i angažujem pomoć za prvih par radnih dana dok budeš odsutna. Znam koliko ti je važno da je vidiš.

„Ili bih mogao da pronađem odmaralište na jezeru koje je bliže tvojoj majci. Tamo je priroda jednako lepa. Bili bismo na odmoru i istovremeno bismo je obilazili. A deca neće prevrnuti kuću naopačke. Mogli bismo čak i da isplaniramo neke rekreativne aktivnosti sa ostalim rođacima. To bi bila dodatna korist.”

Supružnici sinergizuju. Oni komuniciraju sve dok ne pronađu rešenje kojim će oboje biti zadovoljni. To je bolje od rešenja do kojeg su prvobitno došli. I bolje je od kompromisa. To je sinergijsko rešenje koje gradi P i KP.

Umesto transakcije, to je transformacija. Oboje dobijaju ono što žele, gradeći pri tom svoj odnos.

NEGATIVNA SINERGIJA

Traganje za trećom alternativom je velika promena paradigme sa isključivog ili/ili mentaliteta. Ali pogledajmo razlike u rezultatima!

Koliko negativne energije se obično oslobodi kada ljudi pokušaju da reše probleme ili donesu odluke u međuzavisnoj stvarnosti? Koliko vremena se provodi u ispovedanju grehova drugih ljudi, u politiziranju, rivalstvu, međuljudskim konfliktima, zaštiti tuđih leđa, nadmudrivanju i kritikovanju? Sve to podseća na vožnju kola nizbrdo s jednom nogom na gasu a drugom na kočnicil

I umesto da skinu nogu s kočnice, većina ljudi dodaje još gasa. Pokušavaju da izvrše još veći pritisak, da poguraju stvar, dodajući logične informacije ne bi li učvrstili svoju poziciju.

Problem je u tome što se zavisni ljudi svojski trude da uspeju u međuzavisnoj stvarnosti. Oni zavise od snage pozajmljene od svog moćnog položaja, koristeći se tehnikom Pobeda/Poraz, ili zavise od svoje popularnosti među drugima, koristeći se tehnikom Poraz/Pobeda. Mogu da pričaju o tehnici Pobeda/Pobeda, ali je zapravo ne upražnjavaju; oni žele da manipulišu. Sinergija u takvom okruženju ne može da zaživi.

Nesigurni ljudi misle da bi kompletna stvarnost trebalo da se povinuje njihovim paradigmatama. Imaju jaku potrebu da kloniraju druge, da ih oblikuju prema sopstvenom kalupu. Ne shvataju da je snaga istog tog odnosa u drugačijem gledanju na stvar. Istovetnost nije jednostranost; uniformisanost nije jedinstvo. Jedinstvo ili istovetnost je upotpunjenost, ali ne i jednostranost. Jednostranost je nekreativna... i dosadna. Suština sinergije je u vrednovanju razlika.

Došao sam do uverenja da je ključ međuljudske sinergije u unutrašnjoj sinergiji koju svi posedujemo. Srž unutrašnje sinergije prožeta je principima prve tri navike koje daju unutrašnju sigurnost dovoljnu za suočavanje s rizicima otvorenosti i ranjivosti. Sjedinjavanjem tih principa razvijamo Mentalitet izobilja po principu Pobeda/Pobeda i autentičnosti Navike 5.

Jedan od najpraktičnijih rezultata principijelnosti jeste taj da nas ona čini celishodnim - istinski integrisanim. Ljudi koji su programirani dubokim logičkim, verbalnim, levo-moždanim razmišljanjem otkriće koliko je takav način razmišljanja neadekvatan prilikom rešavanja problema koji zahtevaju veću kreativnost. Postaće toga svesni i počće da se otvaraju ka novom programu unutar desne strane svog mozga. Naravno, desna strana kod njih postoji, ali je uspavana. Mišići su nerazvijeni i verovatno su atrofirali nakon prestanka razvijanja

u detinjstvu, prestanka teških levo-moždanih naprezanja tokom školovanja i prestanka uklapanja u društvene proccse.

Kada osoba istovremeno ima pristup intuitivnoj, kreativnoj, vizuelnoj desnoj strani mozga i analitičkoj, logičkoj, verbalnoj strani levog mozga, tada joj je ceo mozak u funkciji. Drugim rečima, u glavi se uspostavlja psihička sinergija. Upravo ta alatka je najpodesnija za nošenje sa stvarnošću koja nas okružuje, jer život nije samo logičan - on je i emotivan.

Jednom prilikom sam predavao na seminaru nazvanom: „Upravljajte s leva, vodite s desna“ u jednoj kompaniji u Orlando, Florida. Tokom pauze, direktor kompanije mi je prišao i rekao: „Stivene, ovo je vrlo zanimljivo. Palo mi je na pamet da ovaj materijal, osim u poslu, primenim i u svom braku. Moja žena i ja imamo veliki problem u komunikaciji. Zanima me da li biste pristali da ručate sa nama i obratite pažnju na to kako nas dvoje razgovaramo jedno s drugim?“

„Drage volje“, odgovorio sam.

Dok smo sedeli zajedno, razmenili smo nekoliko učtivih fraza. Zatim je čovek pogledao u svoju ženu i rekao: „Znaš, dušo, pozvao sam Stivena da ruča sa nama kako bi pokušao da nam pomogne u rešavanju problema naše komunikacije. Dobro znam da smatraš da bi trebalo da budem malo obzirniji, brižniji suprug. Možeš li da mi kažeš šta konkretno misliš da bi trebalo da učinim?“ Njegova dominantna leva strana mozga želela je činjenice, cifre, detalje.

„Kao što sam ti već rekao, ništa konkretno. U pitanju je opšti osećaj onoga što smatram prioritetima.“ Njena dominantna desna strana mozga baratala je čulima i strukturama, sve u svemu, njihova veza se raspadala.

„Kako to misliš opšti osećaj tvojih prioriteta? Šta hoćeš da radim? Daj mi nešto konkretno i ja ću se potruditi“, nastavio je on.

„Ali to je osećaj.“ Njena desna strana mozga je baratala slikama, intuitivnim osećanjima. „Bojim se da ti naš brak nije važan onoliko koliko tvrdiš da jeste.“

„Pa dobro, šta mogu da učinim da postane važniji? Daj mi nešto specifično.“

„Teško je to pretočiti u reči.“

U tom trenutku je zakolutao očima i pogledao me kao da hoće da kaže: „Stivene, trpите li vi ovakvu vrstu gluposti u svom braku?“

„To je jednostavno osećaj“, ponovila je, „vrlo jak osećaj“.

„Dušo“, blago joj se obratio, „to je tvoj problem. I problem tvoje majke. U stvari, to je problem svih žena koje poznajem.“

Nakon toga usledilo je ispitivanje kao da smo se nalazili u sudnici, a ne u restoranu.

„Živiš li tamo gde želiš da živiš?" upitao ju je.

„Nije u tome stvar", uzdahnula je. „Uopšte nije u tome stvar."

„Znam", uzvratio je sa usiljenim strpljenjem. „Ali pošto mi ne pričaš o čemu se radi, pretpostavljam da je najbolje da to saznam sam. Sistemom eliminacije. Dakle, živiš li tamo gde želiš da živiš?"

„Valjda."

„Dušo, Stiven nema mnogo vremena i tu je da nam pomogne. Zato odgovaraj kratko sa 'da' ili 'ne'. Živiš li tamo gde želiš da živiš?" „Da."

„Okej. To smo rešili. Imaš li stvari koje želiš da imaš?"

„Da."

„Dalje. Radiš li stvari koje želiš da radiš?"

Ovo je potrajalo neko vreme, i pošto sam se osećao beskorisno, odlučio sam da im postavim pitanje: „Je li u vašoj vezi uvek ovako?"

„Svakodnevno, Stivene", odgovorio je suprug. „Ovo je priča našeg braka", uzdahnuo je.

Pogledao sam ih i zapitao se kako dvoje ljudi s jednom polovinom mozga uopšte uspeva da živi zajedno. „Imate li dece?" upitao sam.

„Da, dvoje."

„Zaista?" iznenadio sam se. „Kako vam je to pošlo za rukom?"

„Kako to mislite?"

„Pa bili ste sinergični!" rekao sam. "Jedan plus jedan obično daje dva. Ali vi ste uspeali da od jedan plus jedan dobijete četiri. E, to je sinergija. Celina je veća od zbira njenih delova. Dakle, kako vam je to pošlo za rukom?"

„Pa znate i sami kako", uzvratio je suprug.

„Sigurno ste dobro procenili razlike!" uzviknuo sam.

PROCENA RAZLIKA

Procena je suština sinergije - procena mentalnih, emotivnih, psiholoških razlika među ljudima. Ključ za procenjivanje razlika jeste shvatanje da svi ljudi vide svet, ali ne onakvim kakav jeste već kakvi su oni.

Kada bih svet video onakvim kakav jeste zašto bih onda želeo da procenim razlike? Ili zašto bih želeo da se mučim oko nekog ko je „van priče"? Moja paradigma je da sam objektivan; vidim svet onakvim kakav jeste. Svi drugi su ograničeni segmentom, ali ja vidim širu sliku. Upravo zato me nazivaju supervizorom - moja vizija je superiorna.

Kada bi to bila moja paradigma, onda nikada ne bih bio uspešno međuzavisan, a kamoli uspešno nezavisan po tom pitanju. Bio bih ograničen paradigmatama sopstvenog uslovljavanja.

Osoba koja je istinski uspešna poseduje skromnost i čast da prepozna sopstvena perceptualna ograničenja i poštuje talente uz pomoć kojih sa drugim ljudima vrši interakciju iz srca i duše. Ta osoba procenjuje razlike zato što te razlike doprinose njenom znanju i razumevanju stvarnosti. Kada smo prepušteni sopstvenim iskustvima, tada konstantno patimo od nedostatka podataka.

Je li logično da dvoje ljudi ne može da se složi a da pri tom oboje budu u pravu? Nije logično: to *je psihološko*. I vrlo racionalno. Vi vidite devojkicu; ja vidim staricu. Oboje posmatramo istu sliku, i oboje smo u pravu. Vidimo iste crne linije, iste bele prostore, ali ih tumačimo različito jer smo uslovljeni da ih tumačimo različito.

I ukoliko procenimo razlike u našim percepcijama, ukoliko procenimo jedni druge i poverujemo u mogućnost da smo oboje u pravu, da život nije uvek isključiv ili/ili, da skoro uvek postoje treće alternative, nikada nećemo moći da prekoračimo granice tih uslova.

Sve što ja mogu da vidim to je starica. Ali ja shvatam da vi vidite nešto drugo. I ja vas procenjujem. Procenjujem vašu percepciju. Želim da je razumem.

Onda kada postanem svestan razlike u našim percepcijama, kažem: „Dobro! Vi vidite drugačije! Pomozite mi da vidim ono što vi vidite.”

Ako dvoje ljudi ima isto mišljenje, jedno je nepotrebno. Neće imati nikakve koristi od komunikacije s nekim ko takode vidi samo staricu. Neću da razgovaram, da komuniciram s nekim ko se slaže sa mnom; hoću da komuniciram s vama zato što vi vidite različito. Cenim tu razliku.

Na taj način ja ne povećavam samo svoju svest; ujedno je afirmišem. Dajem vam psihološki vazduh. Skidam nogu sa kočnice i oslobađam negativnu energiju koju ste možda uložili braneći određeno stanovište. Stvaram uslove za sinergiju.

Značaj procenjivanja razlika često je citirana basna zvana „Životinjska škola”, koju je napisao dr R. H. Rivs:

Jednoga dana životinje odlučiše da urade neko herojsko delo ne bi li rešili probleme „Novog sveta”, pa otvoriše školu i urediše obrazovne aktivnosti koje se sastojaše iz trčanja, penjanja, plivanja i letenja. Da bi olakšali administraciju, sve životinje odlučiše da pohađaju sve časove.

Patka beše izvrsna u plivanju, zapravo bolja od svog instruktora i imala je odlične ocene u letenju, ali joj zato trčanje nikako ne polaziše

od ruke. Pošto beše loša u trčanju, ona ostajala posle nastave da vežba, zapostavljajući tako treninge iz plivanja. Izdrža ona tako sve dok joj se pačje noge ne pohabaše, te ona na kraju postade samo prosečna u plivanju. Ali prosek u školi beše prihvatljiv i niko ne lupaaše glavom zbog toga osim patke.

Zec već na početku trčaaše najbrže, ali mnogo tužan beše jer zaostajaaše u plivanju.

Veverica se najbolje penjaše sve dok ne dožive frustracije na času letenja gde je nastavnik uaaše da leti sa zemlje nagore a ne s vrha drveta nadole. Veverica pri tom zaradi upalu mišića od iscrpljenosti i dobi trojku iz penjanja a dvojku iz trčanja.

Soko imaše problem još kao mali i zato vežbaše u svakoj disciplini. Na času penjanja on potuče sve ostale, dospevši na vrh drveta na sebi svojstven način.

Na kraju godine, riba koja beše odlična u plivanju i zamalo se nauči trčanju, savladavši pri tom penjanje i letenje skoro iznad proseka, dobi tu čast da drži oproštajni govor na dodeli diploma.

Divlja svinja pade na popravni jer uprava ne htela da ubaci rovanje i kopanje u školski program. Životinje dadoše svoju decu na zanat jazavcu kojem se kasnije pridružiše mrmot i dabar. Tako na kraju zajednički osnovaše privatnu školu.

POLJE ANALIZE

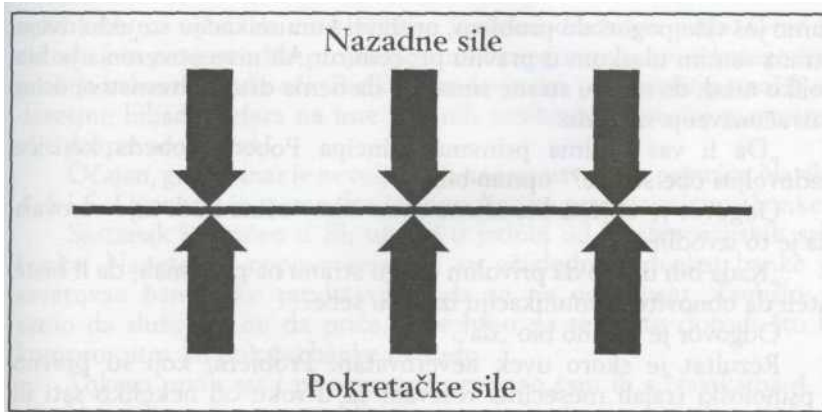
U nezavisnoj situaciji sinergija je naročito moćna u suočavanju sa negativnim silama koje rade protiv rasta i promena.

Sociolog Kurt Levin uveo je „Polje analize“ u kojem je opisao svaki trenutni nivo delovanja ili stanja ravnoteže između pokretačkih sila koje ohrabruju kretanje nagore i sila nazadne koje ga ometaju.

Pokretačke sile su generalno pozitivne, razumne, logične, svesne i ekonomične. U poređenju s njima, nazadne sile su često negativne, emotivne, nelogične, nesvesne i društveno/psihološke. Oba niza sila su vrlo realna i moraju da se uzmu u obzir prilikom promena.

U porodici, na primer, imate određenu „atmosfera“ u kući - određeni nivo pozitivne ili negativne interakcije, odnosno, osećaj sigurnosti ili nesigurnosti u izražavanju osećanja tj. razgovoru o brigama, o poštovanju ili nepoštovanju u komunikaciji među članovima u porodici.

Možete istinski da želite promenu tog nivoa. Možete da želite da stvorite atmosferu koja je pozitivnija, uvaženija, iskrenija i poverljivija. Vaše logičko rezonovanje za obavljanje toga jesu pokretačke sile koje deluju u cilju podizanja nivoa.



Međutim, povećavanje tih pokretačkih sila nije dovoljno. Vaše napore sputavaju nazadne sile - kompetitivnim duhom između dece u porodici, različitim programima koje supružnici unose u svoj bračni život, navikama usvojenim u porodici, poslom ili drugim obavezama koje vam troše vreme i energiju.

Povećavanje pokretačkih sila može da donese rezultate - na kratko. Ali dok god postoje nazadne sile, sve postaje teže. Nešto poput plivanja uzvodno: što se više trudite, to vam je teže da savladate struju sve dok vas ona ne povuče na dno.

Rezultat su usponi i padovi, jojo efekat usled kojeg posle nekoliko pokušaja osećate da su ljudi „takvi kakvi su“ i da je „previše teško promeniti ih“.

Međutim, kada upotrebite sinergiju, koristite se motivom Navike 4, veštinom Navike 5 i interakcijom Navike 6, suočavajući se direktno sa nazadnim silama. Stvarate atmosferu u kojoj je bezbedno razgovarati o tim silama. Odmrzavate ih, opuštate ih i formirate nova shvatanja o aktuelnoj transformaciji dotičnih nazadnih sila u pokretačke sile. Uključujete ljude u problem, upoznajete ih s njim kako bi se pripremili i usvojili ga kao svoj, trudeći se da postanu važan deo njegovog rešavanja.

Kao rezultat toga stvaraju se novi ciljevi, zajednički ciljevi i kompletna inicijativa kreće naviše, često na načine koje niko nije mogao da pretpostavi. I uzbuđenje tog kretanja stvara nove kulture. Ljudi kojih se tiče prožeti su zajedničkom humanošću i podstaknuti novim, svežim razmišljanjem, novim kreativnim alternativama i mogućnostima.

Nekoliko puta sam prisustvovao pregovorima između ljudi koji su u zavadi, unajmivši advokate kako bi odbranili svoje stavove. Sve to je

samo još više pogoršalo problem, otežavši komunikaciju između dveju strana sannim ulaskom u pravnu proceduru. Ali nivo poverenja je bio toliko nizak da su obe strane smatrale da nema druge alternative osim razračunavanja na sudu.

„Da li vas zanima primena principa Pobeda/Pobeda koji će zadovoljiti obe strane?“ upitao bih.

Odgovor je obično bio afirmativan iako većina ljudi nije verovala da je to izvodljivo.

„Kada bih uspeo da privolim drugu stranu na pristanak, da li biste hteli da obnovite komunikaciju između sebe?“

Odgovor je obično bio „da“.

Rezultat je skoro uvek neverovatan. Problemi koji su pravno i psihološki trajali mesecima rešavani su u roku od nekoliko sati ili dana. Većina problema nije rešavana kompromisnim putem u sudnici, već sinergijski, što je mnogo bolje od rešenja koja bi nezavisno predlagale obe strane. I, u većini slučajeva, odnosi bi se obnavljali iako se na prvi pogled činilo da je nivo poverenja nizak i jaz između ljudi nepremostiv.

Na jednom od naših razvojnih programa, direktor je prijavio situaciju u kojoj je proizvođača tužio potrošač zbog lošeg kvaliteta proizvoda. Obe strane su sa svoje tačke gledišta bile apsolutno u pravu, pripisujući drugoj strani neetičnost i krajnju nepoverljivost.

Kada su počeli da primenjuju Naviku 5, dve stvari su se odmah iskristalisale. Prvo, raniji problemi u komunikaciji bili su rezultat nesuglasica koje su s vremenom prerasle u optužbe i sukobljavanja. Drugo, obe strane su na početku pokazivale dobru volju, ne želeći da se izlažu troškovima i maltretiranju pravne procedure iako na kraju nisu videle drugo rešenje.

Cim su ove dve stvari postale jasne, duh Navika 4, 5 i 6 je nadvladao i problem je rapidno rešen, a odnosi se poboljšali.

U drugom slučaju imao sam ranojutarnji telefonski poziv od graditelja stambenih naselja koji je očajnički tražio pomoć. Banka je želela da poništi pravo na oslobađanje hipoteke zato što nije ispoštovao ugovor o plaćanju nakon čega je tužio banku kako bi izbegao gubitke. Trebala su mu dodatna sredstva da završi i proda stanove kako bi se odužio banci, ali banka je odbijala da mu ih omogući sve dok ne ispoštuje prethodne uslove plaćanja. Bio je to problem guske i jajeta sa nedovoljnim kapitalom.

U međuvremenu se projekat izjalovio. Ulice su počele da liče na polja korova i vlasnici nekoliko sagrađenih stanova ubrzo su digli

ruke kada su videli da cena njihove imovine drastično pada. Grad je takođe bio potresen što projekat „stambenog naselja prve kategorije“ probija rokove i bode oči. Banka i građevinsko preduzeće potrošili su desetine hiljada dolara na ime pravnih troškova, ali slučaj mesecima nije dospevao na sud.

Očajan, građevinar je nevoljno pristao na usvajanje principa Navika 4, 5 i 6. Ugovorio je sastanak s još nevoljnijim predstavnicima banke.

Sastanak je počeo u 8h ujutro u jednoj od konferencijskih sala banke. Napetost i nepoverenje bili su očigledni. Advokat banke je savetovao bankarske predstavnike da se ne oglašavaju. Trebalo je samo da slušaju a on da priča. Nije hteo da se nešto dogodi što bi kompromitovalo položaj banke na sudu.

Tokom prvih sat i po vremena upoznao sam ih s Navikama 4, 5 i 6. U 9.30h prišao sam tabli i napisao brige banke utvrđene tokom našeg ranijeg razgovora. Ispočetka su predstavnici banke ćutali, ali što smo dublje zalazili u komunikaciju s namerama Pobeda/Pobeda, prozrevši prve znake razumevanja, oni su se sve više otvarali prema objašnjenjima.

Kada su počeli da osećaju istinsko razumevanje, čitava atmosfera se promenila i osenio se prvi impuls u progresu evidentno mirnog rešavanja problema. Dok je advokat iznosio svoje primedbe, predstavnici banke su se još više otvorili, pokazavši čak i ličnu zabrinutost. „Kada izađemo odavde, direktor će nas prvo upitati: 'Jeste li izvukli pare?'¹ Sta da mu kažemo?“

Do 1 lh predstavnici banke su i dalje verovali u svoje stavove, ali osećali su da ih razumeju i više nisu bili toliko zvanični i defanzivni. U tom trenutku su bili dovoljno spremni da saslušaju probleme građevinskog preduzetnika koje smo napisali na drugom kraju table. Ovo je rezultiralo dubokim uzajamnim razumevanjem i kolektivnom svešću o tome kako loša komunikacija može da dovede do pogrešnih zaključaka i nerealnih očekivanja, odnosno, kako uporna komunikacija u duhu Pobeda/Pobeda može da spreči razvoj krupnijih problema.

Razmenjeni hronični i akutni bol u kombinaciji sa osećajem iskrenog napretka održao je komunikaciju u životu. U podne, kada je bio zakazan kraj sastanaka, ljudi su bili pozitivni, kreativni, sinergični i voljni da nastave razgovor.

Upravo je prvobitan predlog građevinskog preduzetnika shvaćen kao početak pristupa po principu Pobeda/Pobeda od strane svih. Bio je sinergizovan i poboljšan tako da su u 12.45h građevinski preduzetnik i dvojica predstavnika banke napustili zgradu s ciljem da zajednički predstave ovaj plan udruženju vlasnika stanova i gradskom veću. Uprkos dotadašnjim komplikacijama, pravni proces je prekinut i projekat zgrade je nastavljen do uspešnog završetka radova.

Ne sugerišem da ljudi ne bi trebalo da koriste pravne procedure. Neke situacije to apsolutno zahtevaju. Medutim, sud vidim kao poslednje a ne kao prvo rešenje. Ukoliko se sudu pribegne prerano, čak i u preventivne svrhe, strah i pravna paradigma dalje mogu da proizvedu ideje i procese koji nisu sinergični.

SVA PRIRODAJE SINERGIČNA

Ekologija je reč koja u suštini opisuje sinergiju u prirodi - sve je relativno prema svemu ostalom. U međuljudskim odnosima te kreativne sile se upotpunjuju baš kao što to čini moćnih Sedam navika u njihovom međusobnom odnosu a ne u okviru svake navike pojedinačno.

Odnosi delova takođe predstavljaju moć stvaranja sinergijske kulture unutar porodica i organizacija. Što je pristup iskreniji, to je učešće u analiziranju i rešavanju problema iskrenije i postojanije. Ujedno se oslobađa veća količina kreativnosti i posvećenosti sopstvenim kreacijama. Bojim se da je ovo suština moći u japanskom pristupu radu koji je promenio svetsko tržište.

Sinergija uspeva; to je ispravan princip i predstavlja vrhunsko dostignuće svih prethodnih navika. Sinergija je uspeh u međuzavisnoj stvarnosti - timski rad, timska izgradnja, razvoj jedinstva i kreativnosti sa drugim ljudskim bićima.

Iako možete da kontrolišete paradigme drugih u međuzavisnoj interakciji ili u samim sinergijskim procesima, veliki deo sinergije se nalazi u vašem Krugu uticaja.

Vaša unutrašnja sinergija je u potpunosti unutar kruga. Možete da poštujuete obe strane svoje prirode - i analitičku i kreativnu. Možete da procenite razlike između njih i iskoristite ih za katalizaciju kreativnosti.

Možete da budete sinergični čak i u neprijateljskom okruženju, i to u sebi. Uvrede ne morate da prihvatate lično. Možete da zaobidete negativnu energiju; možete da potražite dobro u drugima i iskoristite tu dobrotu, ma koliko se ona razlikovala od vaše. Tako možete da promenite svoj ugao gledanja i uvećate svoje izgled.

Možete da vežbate hrabrost da budete otvoreni u međuzavisnim situacijama, da izrazite svoje ideje, svoja osećanja i svoja iskustva na način koji će ohrabriti druge ljude da se i sami otvore.

Možete da procenite razlike u drugim ljudima. Kada se neko ne slaže s vama, možete da kažete: „Dobro! To je vaše gledište“. Ne morate da se slažete s drugima; jednostavno ih afirmišite. I tražite da razumete.

Kada vidite samo dve alternative - vašu i „pogrešnu“ - možete da potražite sinergijsku treću alternativu. Skoro uvek postoji treća alternativa, i ukoliko poradite na filozofiji Pobeda/Pobeda i istinski zatražite da razumete, obično ćete uspeti da pronađete rešenje koje će biti bolje za sve.

PREDLOZI ZA VEZBU:

1. Setite se osobe koja stvari obično gleda drugačije od vas. Razmislite o načinima na koje bi te razlike mogle da se iskoriste kao sredstvo za postizanje trećeg alternativnog rešenja. Možda biste mogli da potražite drugačiji ugao gledanja na trenutni projekat ili problem, procenjujući različita mišljenja koja ćete čuti.

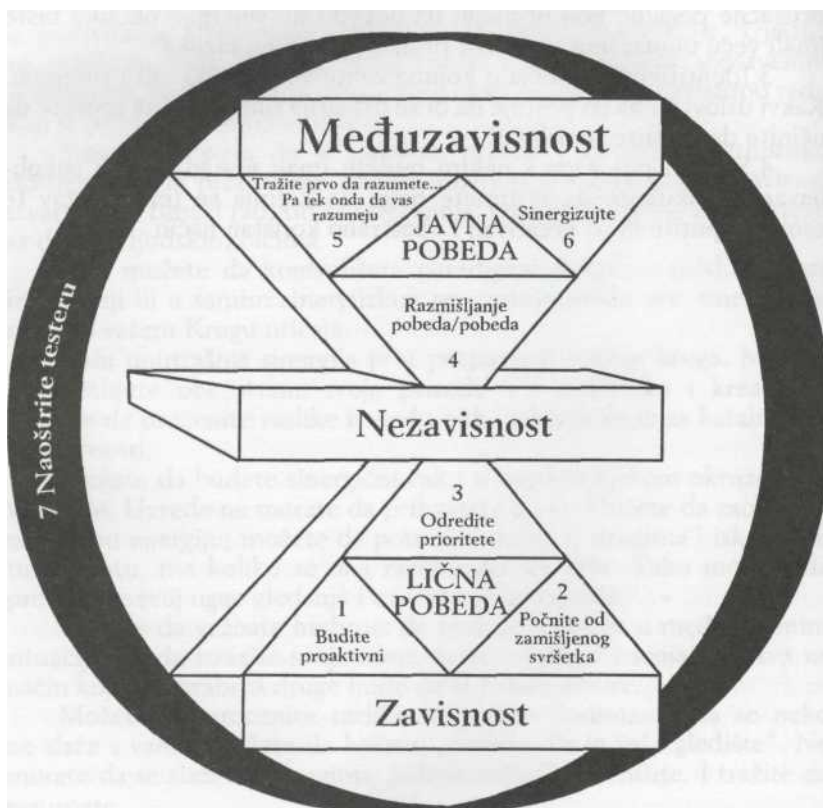
2. Napravite spisak ljudi koji vas nerviraju. Da li ispoljavaju drugačije poglede koji bi mogli da dovedu do sinergije ukoliko biste imali veću unutrašnju sigurnost prilikom procene razlika?

3. Identifikujte rešenja u kojima želite veći timski rad i sinergiju. Kakvi uslovi treba da postoje da bi se ostvarila sinergija? Sta možete da učinite da stvorite te uslove?

4. Sledeći put kada s nekim budete imali nesuglasice ili sukobljavanja, pokušajte da razumete brige na kojima se temelji stav te osobe. Uputite ih na kreativan i obostrano koristan način.

Četvrti deo

OBNOVA



NAVIKA 7

NAOŠTRITE TESTERU

PRINCIPI URAVNOTEŽENE SAMOOBNOVE

Ponekad kad pomislim da neverovatne posledice dolaze tz malih stvari... U iskušenju sam da pomislim... da male stvari ne postoje.

BRUS BARTON

^AMISUTE DA U ŠUMI NAIĐETE NA ČOVEKA koji s naporom testeriše drvo.

„Šta to radite?" pitate ga.

„Zar ne vidite?" nestrpljivo odgovara on. „Sečem ovo drvo."

„Izgledate premorenor primećujete. „Koliko dugo već to radite?"

„Preko pet sati", odgovara on, „i na izmaku sam snagel Ovo je težak rad."

„A zašto ne napravite pauzu od nekoliko minuta i naoštrite tu testeru?" pitate vi. „Siguran sam da će tada brže da seče."

„Nemam vremena da je oštrim", empatično odgovara čovek. „Zauzet sam testerisanjem!"

Navika 7 je vreme izdvojeno za oštrenje testere. Ona obuhvata sve ostale navike u paradigmi Sedam navika zato što je to navika koja sve ostale čini mogućim.

ČETIRI DIMENZIJE OBNOVE

Navika 7 je KP ličnosti. Ona čuva i ojačava najveću vrednost koju posedujete - sebe. U pitanju je obnova četiri dimenzije vaše prirode - fizička, duhovna, mentalna i društvena/emotivna.



Iako koriste različitu terminologiju, većina filozofija o životu bavi se ovim dimenzijama, bilo eksplicitnim bilo implicitnim. Filozof Herb Separd tvrdi da zdrav i uravnotežen život obuhvata četiri vrednosti: *perspektivu* (duhovna), *autonomiju* (mentalna), *povezanost* (društvena) i *tonus* (fizička). Džordž Šijen, poznati guru, ovako opisuje te četiri uloge: dobra životinja (fizička), dobar majstor (mentalna), dobar prijatelj (društvena) i svetac (duhovna). Teorija čvrste motivacije i organizacije obuhvata ove četiri dimenzije ili motivacije - ekonomska (fizička); način tretiranja ljudi (društvena); način na koji se ljudi razvijaju i iskorišćavaju (mentalna); i usluge, poslovi, doprinosi koje pruža organizacija (duhovna).

„Naoštrite testeru" u suštini označava izražavanje sve četiri motivacije. To znači da sve četiri dimenzije svoje prirode koristimo redovno i konstantno, na mudre i uravnotežene načine.

Da bismo u tome uspjeli, moramo da budemo proaktivni. Izdvajanje vremena za oštrenje testere jeste krajnja aktivnost kvadranta II i stoga se na taj kvadrant mora uticati. Kvadrant I, s obzirom na svoju hitnost, utiče na nas; konstantno nas pritiska. Na P/K ličnosti moramo da utičemo sve dok ne postane naša druga priroda, odnosno neka vrsta zdrave zavisnosti. Moramo to da učinimo za sebe.

Ovo je najveća investicija koju možemo da učinimo u životu - da ulažemo u sebe, u jedini instrument koji imamo i koji nam pomaže da se nosimo sa životom. Mi smo instrumenti sopstvenog delovanja, i da bismo bili uspešni, moramo da prepoznamo važnost redovnog izdvajanja vremena za oštrenje testere na sva četiri načina.

FIZIČKA DIMENZIJA

Fizička dimenzija obuhvata uspešnu brigu o telu - konzumiranje odgovarajuće vrste hrane, pravovremeno odmaranje, opuštanje i redovno vežbanje.

Fizičke vežbe su jedna od najefikasnijih aktivnosti kvadranta II koje većina nas ne upražnjava redovno samo zato što nisu hitne. Kada ne vežbamo redovno, pre ili kasnije se nađemo u kvadrantu I, suočavajući se sa zdravstvenim problemima i krizama koje su prirodna posledica našeg nemara.

Većina ljudi se pravda kako nema dovoljno vremena za vežbanje. Kakva iskrivljena paradigma! Nemamo vremena za vežbe koje je potrebno upražnjavati oko tri do šest sati sedmično - ili minimum pola sata dnevno, svakog drugog dana. Teško da je to preveliki utrošak vremena kada se u obzir uzme ogromna korist koja utiče na ostalih 162-165 sati sedmično.

Za to vam nije potrebna nikakva specijalna oprema. Ukoliko želite da posećujete teretanu ili rekreativni centar gde ćete koristiti profesionalnu opremu ili uživati u raznim društvenim sportovima, to je dodatna mogućnost. U svakom slučaju, fizička aktivnost je neophodna za oštrenje testere.

Dobar rekreativni program je nešto što možete da radite kod kuće i koji vam omogućava da svoje telo razvijate u tri oblasti: izdržljivosti, fleksibilnosti i snage.

Izdržljivost se postiže aerobikom koji uspešno neguje kardi-ovaskularni sistem - sposobnost vašeg srca da pumpa krv kroz vaše telo.

Iako je srce mišić, ono ne može da se vežba direktno već samo preko velikog broja grupa mišića, posebno nožnih. Zato su vežbe poput brzog hodanja, trčanja, biciklizma, plivanja, **skijanja** i džoginga izuzetno korisne.

Smatra se da je fizička kondicija na minimumu kada uspevate da ubrzate rad srca na najmanje sto otkucaja u minuti i održite taj nivo trideset minuta.

Za idealnu kondiciju bi trebalo da pokušate da ubrzate rad srca na najmanje šezdeset procenata od svoje maksimalne brzine otkucaja, stanja kada vaše srce može najbrže da kuca i istovremeno pumpa krv kroz vaše telo. Maksimalnu brzinu otkucaja računate tako što od 220 oduzmete svoje godine i to pomnožite sa 0,6. Dakle, ukoliko imate 40 godina vaš cilj bi trebalo da bude 108 otkucaja u minuti ($220 - 40 = 180 \times 0,6 = 108$). Smatra se da „efekat vežbanja“ iznosi između 72 i 87 procenata od vaše maksimalne brzine otkucaja srca.

Fleksibilnost se stiče vežbom rastezanja. Većina stručnjaka predlaže vežbe zagrevanja i hlađenja u vidu rastezanja, obično pre i posle aerobika. Pre, jer pomažu da se opuste i zagreju mišići kako bi se što bolje pripremili za težu vežbu. Posle, jer pomaže razbijanju mlečne kiseline da vas mišići posle napornih vežbi ne bi boleli.

Snaga se postiže vežbama mišićne otpornosti - poput jednostavne gimnastike, sklekova, zgibova, trbušnjaka, čučnjeva i rada s tegovima. Koliki ćete akcenat staviti na razvoj snage zavisi od vašeg životnog stila. Ukoliko ste uključeni u fizički rad ili sportske aktivnosti, povećavanje snage će dodatno poboljšati vašu veštinu. Ukoliko radite posao uglavnom sedeći i uspeh u vašem načinu života ne zahteva upotrebu fizičke snage, vežbe oblikovanja kroz gimnastiku, vežbe rastezanja i aerobik biće vam sasvim dovoljne.

Jednom sam otišao u teretanu sa svojim prijateljem koji je stručnjak za psihologiju vežbanja. Želeo je da poveća svoju snagu. Zamolio me je da ga „nadgledam“ dok podiže iz benča i da u određenom trenutku uzmem teg. „Ali ne dok ti ja ne kažem“, odlučno je rekao.

I tako sam ga posmatrao kako vežba, čekajući njegov znak da preuzmem teg koji se podizao gore-dole, gore-dole. Mogao sam da vidim kako mu radnje postaju sve napornije. Ali nije prestajao. Nastavljao je da podiže teg, sve teže i teže. U jednom trenutku sam

pomislio: „Neće uspeti“. Ali uspeo je. Sporo je spustio teg a zatim ga ponovo podigao. Gore-dole, gore-dole.

Dok sam ga gledao u lice znojavo i napregnuto od napora, sa krvnim sudovima koji su mu iskakali na koži, kroz glavu mi je proletelo: „Teg će mu pasti posred grudi. Možda bi trebalo da ga uzmem. Šta ako izgubi kontrolu a da nije ni svestan šta mu se događa?“ Ali on ga je opet sporo ali bezbedno spustio dole. Zatim je ponovo počeo da ga diže. Nisam mogao da verujem svojim očima.

Kada mi je konačno rekao da uzmem teg, upitao sam ga: „Zašto si čekao tako dugo?“

„Skoro sva korist od vežbi dolazi na samom kraju, Stivene“, uzvratio je. „Pokušavam da povećam snagu a to se ne događa dok se mišićna vlakna ne pokidaju i nervi ne registruju bol. Tada priroda obavlja neophodne popravke, i u roku od 48 sati vlakna postaju jača.“

Shvatio sam njegovu poentu. Isti princip važi za emotivne mišiće poput strpljenja. Kada vežbate strpljivost preko sopstvenih granica, emotivno vlakno se kida, priroda vrši neophodne popravke. Sledeći put je vlakno jače pa samim tim i izdržljivost veća.

Moj prijatelj je potom želeo da poveća mišićnu snagu. Naravno, znao je kako to da postigne, ali ne želimo svi da razvijemo tu vrstu snage da bismo bili uspešni u životu. „Bez muke nema nauke“ jeste poslovice koja u određenim okolnostima ima smisla, ali ne i kao moto programa uspešnog fizičkog vežbanja.

Sušтина obnavljanja fizičke dimenzije je oštrenje testere, u redovnom vežbanju našeg tela na način koji će očuvati i poboljšati naš kapacitet rada, adaptacije i zadovoljstva.

Moramo da budemo mudri prilikom razvijanja programa fizičkih vežbi. Postoji mogućnost da preteramo, naročito ukoliko dosad nismo uopšte vežbali. To može da stvori nepotreban bol: povređivanje pa čak i permanentna oštećenja. Najbolje je početi polako. Svaki program vežbi bi trebalo da bude u skladu sa poslednjim istraživačkim otkrićima, sa preporukama vašeg lekara i sa vašom samosvešću.

Ukoliko dosad niste vežbali, vaše telo će se nesumnjivo pobuniti protiv ove promene koja mu uskraćuje udobnu stagnaciju. Ispočetka vam se neće svideti. Možda će vas čak i mrzeti. Ali budite proaktivni i istrajni. Ne odustajte od trčanja ako napolju pada kiša. „Super! Pada kiša! Ujedno ću razviti i telo i moć voljel“

Nije u pitanju instant lek; u pitanju je aktivnost kvadranta II koja će dati fantastične dugoročne rezultate. Pitajte svakog ko je ostao dosledan vežbanju. Malo po malo, brzina otkucaja srca će vam se smanjivati dok će sistem razmene kiseonika postati efikasniji. Povećavanjem telesne

sposobnosti da podnese zahtevnije vežbe otkrićete da vam normalne aktivnosti padaju mnogo lakše. Imaćete više energije u drugoj polovini dana, i „premor“ koji vas je ranije sprečavao da vežbate zameniće energija koja će vas krepiti šta god da radite.

Verovatno najveća korist koju ćete iskusiti vežbanjem jeste razvijanje mišića proaktivnosti Navike 1. Delovanje na bazi procene fizičkog blagostanja umesto reagovanja na sve sile koje vas sprečavaju da vežbate umnogome će ugroziti paradigmu vaše ličnosti, vaše samopouzdanje, vašu samouverenost i vaš integritet.

DUHOVNA DIMENZIJA

Obnova duhovne dimenzije omogućava vođstvo u vašem životu i usko je povezana sa Navikom 2.

Duhovna dimenzija je vaše jezgro, centar, posvećenost vašem sistemu vrednosti. To je vaš lični i ujedno najvažniji životni prostor, zasnovan na izvorima koji vas inspirišu, uzdižu i vezuju za bezvremene istine svih humanosti. I ljudi to čine na najrazličitije moguće načine.

Lično se obnavljam putem svakodnevne molitvene meditacije uz pomoć Svetog pisma jer ono predstavlja bazu mog sistema vrednosti. Citam i meditiram, osećajući se preporođenim, jačim, usmerenijim i spremnijim da služim.

Posvećenost književnosti ili muzici kod nekih može da pruži sličnu obnovu duha. Takođe postoje ljudi koji to postižu komuniciranjem s prirodom. Priroda daje svoj blagoslov onima koji joj se posvećuju. Kada vam se ukaže prilika da napustite gradsku buku i gužvu i prepustite se ritmu i harmoniji prirode, vratite se preporođeni tj. obnovljeni. Još neko vreme ćete biti nepoljuljani, skoro neoborivi, sve dok buka i gužva spoljnog sveta postepeno ne naruše taj osećaj unutrašnjeg mira.

Artur Gordon je ispričao divnu, intimnu ispovest o svojoj duhovnoj obnovi u kratkoj priči zvanoj „Smena plime“, o periodu svog života kada mu se činilo da je svet srlja u propast. Njegov entuzijazam je uminuo; njegovi pokušaji da piše bili su besplodni. Situacija je iz dana u dan bivala sve gora.

Na kraju je odlučio da zatraži pomoć lekara. Utvrdivši da je fizički sasvim zdrav, lekar ga je upitao da li je voljan da poslušava njegove instrukcije na jedan dan.

Kada je Gordon pristao, lekar mu je rekao da sledeći dan provede na mestu gde je bio najsrećniji kao dete. Mogao je da ponese hranu, ali nije smeo ni sa kim da razgovara, niti da čita, piše, sluša radio ili gleda

TV. Usput mu je napisao četiri recepta i naložio da ih otvara jedan po jedan, i to u 9h, 12h, 15h i 18h.

„Je li to ozbiljno?“ upitao je Gordon.

„Kada dobijete moj račun, shvat ćete da sam mrtav ozbiljan!“ odgovorio je lekar.

Narednog jutra, Gordon je otišao na plažu gde se igrao kao dete. Kada je otvorio prvi recept, u njemu je pisalo „pažljivo slušajte.“ Pomislio je da se doktor šali s njim. Koga je mogao da sluša u naredna tri sata kada je sam na plaži? Ali budući da je pristao na njegove instrukcije, napregnuo se i počeo da sluša. Cuo je uobičajene morske zvuke, šum talasa i kreštanje galebova. Posle izvesnog vremena mogao je da čuje i druge zvuke koji isprva nisu bili tako očigledni. Osluškujući počeo je da razmišlja o lekcijama o moru koje je učio kao dete - strpljenje, poštovanje i svest o međuzavisnosti stvari. Slušao je zvuke - uključujući tišinu - i osećao kako ga ispunjava neobičan mir.

U podne je otvorio drugi recept u kojem je pisalo „pokušajte da se osvrnete iza sebe“. „Gde da se osvrnem?“ pitao se. „Možda na detinjstvo? Da se prisetim srećnih vremena?“ Razmišljao je o svojoj prošlosti, o obilju sitnih radosti. Pokušao je da se seti najsitnijih detalja, otkrivajući pri tom kako ga ispunjava neobična toplota.

U tri popodne otvorio je treći recept. Do tada je s lakoćom prihvatao instrukcije; međutim, ova je bila drugačija - pisalo je „preispitajte svoje motive“. Ispočetka se bunio. Pomislio je na ono što želi u životu - uspeh, priznanje, sigurnost - pokušavajući sve da ih opravda. A onda mu je kroz glavu proletelo da ti motivi nisu dovoljno dobri i da možda baš u njima leži odgovor na beznadežnost njegove situacije.

Duboko je razmislio o svojim motivima, o prošloj sreći. Na kraju je odgovor došao sam od sebe.

„U trenutku sigurnosti sam shvatio“, napisao je, „da, ukoliko su nečiji motivi pogrešni, onda ništa drugo ne funkcioniše, bez obzira na to čime se bavite. Dok god smatrate da služite druge, posao obavljate valjano. Kada počnete da brinete samo o tome kako ćete da udovoljite sebi, to više ne činite tako dobro - po zakonu neumoljivom poput gravitacije.“

U šest sati popodne, poslednji recept nije morao dugo da čeka na ispunjenje. „Napišite svoje brige u pesku“, pisalo je. Kleknuo je i komadom odlomljene školjke ispisao nekoliko reči; zatim se okrenuo i otišao. Nikada se nije osvrnuo; znao je da dolazi plima.

Duhovna obnova zahteva vreme. Ali to je aktivnost kvadranta II za čije zanemarivanje nemamo vremena.

Često se citiraju reči velikog reformatora Martina Lutera Kinga koje glase: „Toliko toga imam danas da uradim, moraću da provedem još jedan sat na kolenima." Za njega molitva nije bila mehanička dužnost već izvor moći u oslobađanju i umnožavanju energije.

Neko je jednom ispitao istočnjačkog zen majstora koji je posedovao smirenost i duhovnost uprkos nedaćama kroz koje je prolazio: „Kako uspevate da održite mir i spokoj?" upitali su ga. Odovorio je: „Nikada ne napuštam svoje mesto meditacije". Meditirao je rano ujutru, i ostatak dana u svom srcu i duši nosio mir tih trenutaka.

Ideja je u tome da, kada odvojimo vreme za to da za centar svog života postavimo vođstvo, ono od čega se sastoji suština života širi se poput kišobrana iznad svih nas. Obnavlja nas, osvežava nas, naročito ako mu se iznova posvetimo.

Eto zašto verujem da je izjava lične misije toliko važna. Kada duboko razumemo svoj centar i svoj cilj, možemo redovno da ga sagledavamo i da mu se posvećujemo. U svakodnevnom duhovnom obnavljanju možemo da vizualizujemo i „proživljavamo" događaje tog dana u skladu s tim vrednostima.

Religiozni vođa Dejvid O. Mekej je izjavio: „Najveće bitke u životu se vode danju u tihim odajama duše". Ukoliko pobedite u tim bitkama, ukoliko rešite probleme unutrašnjeg konflikta, dobićete osećaj mira i spoznaju o tome šta vam je činiti. Otkrićete da javne pobeđe - sklonost da razmišljate kooperativno, da promovirate dobro u ljudima, i da budete iskreno srećni zbog tudeg uspeha - dolaze same od sebe.

MENTALNA DIMENZIJA

Veći deo mentalnog razvoja i discipline učenja stičemo kroz zvanično obrazovanje. Ali čim napustimo spoljnu disciplinu školskog sistema, mnogi od nas zanemare svoj um. Više se ozbiljno ne bavimo čitanjem, ne istražujemo nove teme u bilo kojoj dubljoj oblasti svojih polja delovanja, ne razmišljamo analitički, ne pišemo - bar ne kritički ili na način koji testira našu sposobnost izražavanja na jasan i koncizan račun. Umesto toga, veći deo vremena provodimo pred televizorom.

Ispitivanja pokazuju da se televizija u većini domova gleda 35-45 sati sedmično. To je količina vremena koju ljudi provedu na poslu, odnosno veća od one koju većina ljudi provede u školi. Televizija najviše utiče na društveni život, i kada je gledamo, postajemo predmet svih vrednosti koje se putem nje serviraju. Sve to utiče na nas i to na vrlo suptilne i neprimetne načine.

Mudrost gledanja televizije zahteva uspešno upravljanje sobom čemu nas uči Navika 3 koja nam omogućava da diskriminiramo i selektujemo informativne, naučne i zabavne programe koji najbolje izražavaju naše ciljeve i vrednosti.

U našoj porodici je gledanje televizije ograničeno na sedam sati sedmično ili u proseku sat vremena dnevno. Održali smo porodični sastanak na kojem smo razgovarali o tome i razmotrili neke od podataka u vezi s onim što se događa u našem domu pod uticajem televizije. Porodičnom diskusijom u kojoj niko nije bio defanzivan ili polemičan, shvatili smo da ljudi postaju svesni svoje zavisnosti od sapunskih opera ili prihvatanja dijeta koje preporučuju određeni TV programi.

Ipak, zahvalan sam televiziji za visoko kvalitetne edukativne i zabavne programe koje nudi. Oni mogu da obogate naše živote i značajno doprinesu ostvarivanju naših ciljeva. Međutim, postoje programi koji su čisto gubljenje našeg vremena i duše, koji mogu negativno da utiču na nas ukoliko im dopustimo. Poput tela, televizija je dobar sluga ali loš gospodar. Potrebno je da usvojimo Naviku 3 i uspešno upravljamo sobom kako bismo maksimalno iskoristili svaki izvor za ostvarivanje svojih misija.

Obrazovanje - konstantno obrazovanje, konstantno izoštravanje i širenje uma - suština je mentalne obnove. Ponekad to uključuje spoljnu disciplinu školske učionice ili sistematske programe učenja; mada to često nije slučaj. Proaktivni ljudi mogu da predvide mnoštvo načina da sebe obrazuju.

Od izuzetne je važnosti ustrojiti svoj um kako biste ispitali njegov program. Po meni je to definicija slobodnog obrazovanja - sposobnost ispitivanja životnih programa u odnosu na veliki broj pitanja, ciljeva i drugih paradigmi. Obuka, bez takve edukacije, sužava i zatvara um tako da se pretpostavljena suština obuke nikada sasvim ne ispita. Zato je toliko vredno mnogo čitati i izlagati se uticaju velikih umova.

Nema boljeg načina za informisanje i širenje svog uma na regularnoj osnovi od sticanja navike čitanja dobre literature. To je još jedna efikasna aktivnost kvadranta II. Pruža vam se prilika da uđete u najbolje umove koji su postojali ili postoje na ovom svetu. Toplo vam preporučujem da počnete tako što ćete za početak čitati jednu knjigu mesečno, zatim jednu knjigu dvonedeljno i na kraju jednu knjigu nedeljno. „Osoba koja ne čita nije ništa bolja od osobe koja ne ume da čita.“

Kvalitetna štiva poput velikih klasika, autobiografija, *Nacionalne geografije* i drugih publikacija, literatura koja produbljuje našu kulturnu svest, zatim savremena literatura različitih oblasti, mogu da prošire naše paradigme i izoštre našu mentalnu testeru, naročito ukoliko

upražnjavamo Naviku 5 dok čitamo i tražimo prvo da razumemo. Ukoliko pribegavamo svojoj autobiografiji u preuranjenim sudovima, onda samo razumemo ono što je autor želeo da kaže, smanjujući doživljaj čitanja.

Pisanje je još jedan moćan način oštrenja mentalne testere. Vodenje dnevnika svojih misli, iskustava, shvatanja i saznanja promovise mentalnu čistoću, tačnost i sažetost. Pisanje dobrih pisama - komuniciranje na višem nivou misli, osećanja i ideja umesto plitkog, površnog nivoa događaja - takode utiče na našu sposobnost bistroumlja, pravilnog rasuđivanja i uspešnog razumevanja.

Organizovanje i planiranje su oblici mentalne obnove koji se vezuju za Navike 2 i 3. To je počinjanje od zamišljenog svršetka i sposobnost psihičke organizacije zarad ostvarivanja takvog svršetka. Radi se o primeni vizualizacije, moći vašeg uma da zamisli kraj i da zamisli kompletno putovanje, bar u principima ako ne u koracima.

Smatra se da se ratovi dobijaju u generalskom šatoru. Oštrenje testere u prve tri dimenzije - fizičkoj, duhovnoj i mentalnoj - jeste umeće koje zovem „Dnevnom ličnom pobedom“. I stoga vam naređujem da jedan sat dnevno provodite u njenom upražnjavanju - jedan sat dnevno do kraja života.

Nema boljeg načina da provedete sat vremena koji će početi upoređivanjem Dnevne lične pobede u pogledu svojih vrednosti i rezultata. To će se odraziti na svaku vašu odluku, svaki vaš odnos, i umnogome će poboljšati kvalitet i uspeh svakog sledećeg sata tog dana, uključujući i dubinu i udobnost vašeg sna. Izgradiće dugoročnu fizičku, duhovnu i mentalnu snagu koja vam omogućava da se nosite sa svim životnim poteškoćama.

Po rečima Filipa Bruksa:

Jednog dana, u godinama koje dolaze, borićete se s velikim iskušenjem, ili ćete drhtati od velike tuge u svom životu. Međutim, prava borba se vodi ovde i sada... *Sada* se odlučuje da li ćete na dan svoje najveće tuge ili najvećeg iskušenja očajnički posmuti ili veličanstveno pobediti. Karakter se drugačije ne gradi do dugim, sporim i sigurnim procesom.

DRLJSTVENO/EMOTIVNA DIMENZIJA

Dok su fizička, duhovna i mentalna dimenzija usko povezane s Navikama 1, 2 i 3 - čiji centar su principi lične vizije, vođstva i upravljanja - društveno/emotivna dimenzija fokusira se na Navike

4, 5 i 6 - čiji centar su principi međuljudskog vodstva, empatijska komunikacija i kreativna saradnja.

Društvena dimenzija i emotivna dimenzija u našem životu povezane su jer se naš emotivni život **prvenstveno**, mada ne i individualno, razvija i manifestuje kroz naš odnos s drugima.

Za obnovu naše društveno/emotivne dimenzije nije potrebno vreme koje trošimo za obnovu drugih dimenzija. To je moguće činiti u svakodnevnim interakcijama s drugim ljudima, ali je za tako nešto definitivno potrebna vežba. Možemo da vučemo jedni druge zato što mnogi od nas nisu dostigli nivo Lične pobede i veštine Javne pobede, neophodne da Navike 4, 5 i 6 prirodno koristimo u svim svojim interakcijama.

Zamislite da ste ključna osoba u mom životu. Na primer moj šef, kolega, prijatelj, komšija, supružnik, dete ili član šire porodice - neko s kim želim ili moram da komuniciram. Zamislite da zajednički radimo ili diskutujemo o nekoj temi ili postizemo cilj, odnosno, rešavamo problem, ali pri tom stvari gledamo različito; posmatramo ih kroz različite naočari. Vi vidite devojkicu a ja staricu.

Dakle, pribegavam Navici 4. Prilazim vam i kažem: „Vidim da ovoj situaciji pristupamo različito. Zašto se ne dogovorimo da komuniciramo dok ne otkrijemo rešenje koje će zadovoljiti oboje. Jeste li voljni da to učinite?" Većina ljudi će pristati na to.

Zatim prelazim na Naviku 5. „Dozvolite mi da vas prvi saslušam." Umesto da slušam s namerom da odgovorim, slušam empatijski u želji da duboko i temeljno razumem vašu paradigmu. Kada uspem da stvar protumačim iz vašeg ugla, baš kao i vi, tada se fokusiram na komunikaciju iz svog ugla kako biste vi mogli mene da razumete.

Na osnovu posvećenosti traganju za rešenjem koje će zadovoljiti obe strane i dubokim razumevanjem jednog i drugog gledišta, prelazimo na Naviku 6. Zajednički radimo na postizanju rešenja treće alternative koje ćemo oboje prihvatiti kao jedno od boljih rešenja do kojih smo došli pojedinačno još na početku.

Uspeh Navika 4, 5 i 6 nije stvar intelekta; to je prvenstveno stvar emocije i usko je povezan sa našim osećajem lične sigurnosti.

Ukoliko naša lična sigurnost proističe iz izvora koji je u nama, onda imamo dovoljno snage za primenu navika Javne pobede. Ukoliko smo emotivno nesigurni, iako smo možda emotivno vrlo napredni, primena Navika 4, 5 i 6 s ljudima koji misle različito po pitanju konkretnih životnih tema može da bude prilično opasno.

Odakle dolazi unutrašnja sigurnost? Svakako ne iz onoga što drugi ljudi misle o nama ili načina na koji nas tretiraju. Ne dolazi ni iz programa koji su nam ugradili, baš kao ni iz okolnosti ili položaja.

Unutrašnja sigurnost dolazi iz nas samih. Izvire iz tačnih paradigmi i ispravnih principa usađenih duboko u naš um i srce. Dolazi iz podudarnog razotkrivanja, iz životnog integriteta na koji naše dnevne navike odražavaju naše najdublje vrednosti.

Verujem da je životni integritet najvažniji izvor lične vrednosti. Ne slažem se sa popularnom literaturom koja tvrdi da je samopouzdanje prvenstveno stvar mišljenja ili stava - da možete sebe da ubedite u smirenje uma.

Mir uma se stiče kada je život u skladu sa istinskim principima i vrednostima i nikako drugačije.

Takođe postoji unutrašnja sigurnost koja dolazi iz rezultata uspešnog međuzavisnog življenja. Sigurnost je u znanju da rešenja po principu Pobjeda/Pobjeda postoje, da život nije uvek „ili/ili“, da skoro uvek postoje obostrano korisne Treće alternative. Sigurnost je i u znanju da možete da iskoračite iz svog kriterijuma bez odustajanja od istog, da zaista možete duboko da razumete drugo ljudsko biće. Postoji sigurnost koja se stiče autentičnom, reaktivnom i kooperativnom interakcijom s drugim ljudima i istinskom primenom ove međuzavisne navike.

Unutrašnja sigurnost proističe iz služenja, dakle iz pomaganja drugim ljudima na svrsishodan način. Jedan od važnih izvora vašeg rada, kada sagledate sebe na kontributivan i kreativan način, jeste uvidanje razlika. Drugi izvor je anonimno služenje - kada to niko ne zna i niko neće saznati. U pitanju nije briga; briga je blagoslov života drugih ljudi. Motiv postaje uticaj a ne priznanje.

Viktor Frankl se fokusirao na potrebu značenja i svrsishodnosti života, na nešto što prevazilazi život i budi najbolju energiju u nama. Pokojni dr Hans Selije u svom monumentalnom istraživanju o stresu zaključuje da je dug, zdrav i srećan život rezultat davanja, svrsishodnih projekata koji ushićuju ličnost i koji doprinose i blagoslove živote drugih. Njegov moto je glasio „zasluži ljubav bližnjeg svog“.

Džordž Bernard So je rekao:

Istinska je radost u životu kada ste iskorišćeni za ciljeve koje sami prepoznajete kao velike. Kada ste sila prirode, a ne sebično i nesmireno stvorenje koje negoduje i kuka jer svet neće da se potruži da ga usreći. Mišljenja sam da moj život pripada čitavom društvu, i dok god živim, čast mi je da činim za njega sve što mogu. Želim da budem maksimalno iskorišćen kada umrem. Što vrednije budem radio, duže ću živeti. Radujem se životu jer ga živim. Za mene život nije obična sveća. To je velika blještava baklja koju za trenutak moram da podignem jer želim da gori što je moguće sjajnije pre nego što je predam u ruke budućih generacija.

N. Eldon Taner kaže: „Služenje je porez kojim plaćamo privilegiju življenja na ovoj planeti“. Postoji mnogo načina služenja. Bilo da pripadamo ili ne pripadamo crkvi, dobrotvornoj organizaciji ili radimo posao koji nam pruža mogućnost svrsishodnog služenja društvu, ne prode dan da nam se ne ukaže prilika da uslužimo jedno ljudsko biće time što u njega ulažemo svoju безусловnu ljubav.

PROGRAMIRAJTE DRUGIH

Većina ljudi funkcioniše po sistemu društvenog ogledala, programirana na osnovu mišljenja, percepcija i paradigmi ljudi koji ih okružuju. Kao međuzavisne osobe, vi i ja dolazimo iz paradigme koja uključuje shvatanje da smo deo tog društvenog ogledala.

Možemo da biramo da li ćemo na druge da reflektujemo jasnu, neiskrivljenu viziju sebe. Možemo da afirmišemo njihovu proaktivnu prirodu i tretiramo ih kao odgovorne osobe. Možemo da pomognemo njihovom programiranju u principijelne, nezavisne, vredne pojedince bazirane na ličnim vrednostima. I da uz pomoć Mentaliteta izobilja shvatimo da nas pozitivno reagovanje na druge ni na koji način ne umanjuje. Naprotiv, podiže nas jer povećava mogućnosti za uspešnu interakciju s drugim proaktivnim ljudima.

Ponekad u svom životu srećete osobe koje veruju u vas kada ni sami ne verujete u sebe. Oni tada programiraju vas. Da li to pravi razliku u vašem životu?

Sta ako ste pozitivni programer, afirmator drugih ljudi? Kada ljudi pod uticajem društvenog ogledala odluče da krenu linijom manjeg otpora, vi ih inspirišete da krenu trnovitim putem jer verujete u njih. Slušate ih i saosećate s njima. Ne oslobađate ih odgovornosti; ohrabrujete ih da budu proaktivni.

Možda ste čuli za mjuzikl *Don Kihot od Manče*. To je prelepa priča o srednjovekovnom vitezu koji na ulici upoznaje uličarku, prostitutku. Od strane ljudi iz svog okruženja ona je okarakterisana na osnovu svog načina života.

Međutim, ovaj vitez-pesnik u njoj vidi još nešto, nešto ljupko i lepo. Vidi njenu vrlinu i afirmiše je, neumorno. Daje joj novo ime - Dulsineja - ime vezano za njenu novu paradigmu.

Ispočetka ona to u potpunosti poriče; nadjačavaju je njeni stari programi. Ona ga otpisuje kao sanjara užarenog pogleda. Ali on je uporan i ne prestaje da ulaže svoju безусловnu ljubav, prodirući postepeno u njen ustaljeni program. To polako menja njenu istinsku

prirodu, njen potencijal, i ona počinje da reaguje. Malo po malo, ona počinje da menja svoj način života. Počinje da veruje i deluje iz svoje nove paradigme na očigledno neodobravanje svih ostalih u svom životu.

Kasnije, kada se postepeno vrati u svoju staru paradigmu, on je poziva na svoju samrtničku postelju i peva joj predivnu pesmu „Neostvareni san“, gleda je u oči i šapatom poručuje: „Nikada ne zaboravi, ti si Dulsineja“.

Jedna od klasičnih priča u oblasti samoispunjavajućeg proročanstva jeste kompjuter u Engleskoj koji je igrom slučaja pogrešno programiran. Akademskim rečnikom svrstan je u klasu programa „bistri“ klinici „glupi“ klinici, pod pretpostavkom da su „glupi“ klinici „bistri“. Kompjuterski izveštaj bio je primarni kriterijum koji je stvorio paradigmu predavača prema svojim studentima na početku školske godine.

Kada je administracija, pet i po meseci kasnije, konačno otkrila grešku, odlučila je da testira klince ponovo ne otkrivši nikome šta se dogodilo. Rezultati su bili zapanjujući. „Bistri“ klinici su pokazali značajno lošije rezultate na testu inteligencije. Tretirani su kao mentalno ograničeni, nekooperativni i manje sposobni za učenje. Paradigma predavača postala je samoispunjavajuće proročanstvo.

S druge strane, ponovljeni testovi kod navodno „glupih“ klinaca bili su daleko bolji. Predavači su ih tretirali kao bistre, i njihova energija, ohrabrenje, optimizam i ushićenost umnogome su se odrazili na pojedinačna očekivanja i ocene dotičnih klinaca.

Predavači su upitani kako je izgledalo prvih nekoliko nedelja semestra. „Iz nekog razloga naši metodi nisu funkcionisali“, odgovorili su. „Zato smo morali da ih promenimo.“ Informacija je pokazala da su klinici bili bistri. Nefunkcionisanje sistema navelo ih je da promene predavačke metode. Bili su proaktivni; radili su u svom Krugu uticaja. Potencijalna nesposobnost studenta nije bila ništa veća ili manja od nefleksibilnosti predavača.

Sta je to kod nas što reflektujemo na druge? I u kolikoj meri to utiče na njihove živote? Imamo toliko toga da uložimo na emotivni bankovni račun drugih ljudi. Što više posmatramo ljude u pogledu njihovih nevidljivih potencijala, više uspevamo da iskoristimo svoju maštu umesto svoja sećanja, bilo da su u pitanju supružnici, deca, kolege ili poslodavci. U mogućnosti smo da odbijemo da ih etiketiramo, ili da im pomognemo da postanu nezavisni, ispunjeni ljudi sposobni za srećne, zadovoljne i produktivne odnose s drugima.

Gete je rekao: „Tretiraj čoveka onakvog kakav jeste i ostaće ono što jeste. Tretiraj čoveka prema tome šta može i šta bi trebalo da bude i on će postati ono što može i ono što bi trebalo da bude.“

RAVNOTEZA U OBNOVI

Proces samoobnove mora da obuhvati ravnotežu obnove u sve četiri dimenzije naše prirode: fizičkoj, duhovnoj, mentalnoj i društveno/emotivnoj.

Iako je obnova svake dimenzije podjednako važna, ona postaje optimalno uspešna tek kada se suočimo sa sve četiri dimenzije na mudar i usklađen način. Zanemarivanje jedne od njih može negativno da utiče na sve ostale.

Otkrio sam da je ovo tačno i u organizacijama i u pojedinačnom životu. U organizacijama se fizička dimenzija izražava u ekonomskim terminima. Mentalna ili psihološka dimenzija obuhvata spoznaju, razvoj i upotrebu talenta. Društveno/emotivna dimenzija mora da se bavi ljudskim odnosima, odnosno načinima tretiranja ljudi. I konačno, duhovna dimenzija se bavi otkrivanjem značenja tih ciljeva ili doprinosa i to kroz organizacioni integritet.

Kada organizacija zanemari jednu ili više od ovih oblasti, to negativno utiče na celu organizaciju. Kreativne energije koje mogu da rezultiraju ogromnom pozitivnom sinergijom umesto toga se koriste za borbu između organizacija i postaju nazadne sile koje koče rast i produktivnost.

Otkrio sam organizacije čiji je jedini podstrek ekonomski faktor - pravljenje novca. One obično javno ne objavljuju taj cilj već nešto sasvim drugo iako u srcu imaju samo jednu želju - da naprave što veću zaradu.

Ovakvo otkriće svaki put prati velika količina negativne sinergije u kulturi, generišući takve stvari kao rivalstvo između njegovih sastavnih delova, odbojnom i zaštitničkom komunikacijom, politizovanjem i nadmudrivanjem. Svi mi možemo uspešno da napredujemo i bez zarađivanja novca, ali to nije dovoljan razlog za organizaciono postojanje. Ne možemo da živimo bez hrane, ali ne živimo da bismo jeli.

S druge strane spektra, video sam organizacije koje se fokusiraju skoro isključivo na društveno/emotivnu dimenziju. Tako predstavljaju neku vrstu društvenog eksperimenta i nemaju ekonomski kriterijum za svoj sistem vrednosti. Takođe nemaju merilo svoje uspešnosti, i kao rezultat toga, gube svaki kriterijum uspešnosti a s vremenom i svoj opstanak na tržištu.

Otkrio sam i mnoge organizacije koje **razvijaju** i do tri dimenzije - poseduju dobar kriterijum pružanja usluga, dobar ekonomski kriterijum, dobar kriterijum ljudskih odnosa, ali zato nisu naročito posvećene prepoznavanju, razvijanju, otkrivanju i iskorišćavanju ljudskog talenta. Ukoliko ove psihološke sile nedostaju, tada stil postaje dobronamerna autokratija i rezultirajuća kultura odražava različite oblike kolektivnog otpora, netrpeljivosti, prekomernih obrta i ostalih dubokih, hroničnih kulturnih problema.

I organizacioni i pojedinačni uspeh zahteva razvoj i obnovu sve četiri dimenzije na mudar i uravnotežen način. Svaka zanemarena dimenzija stvara negativnu silu otpora koji će se odraziti na uspeh i rast. Organizacije i pojedinci koji prepoznaju svaku od ove četiri dimenzije u svojoj izjavi misije predstavljaju najbolji primer uravnotežene obnove.

Ovaj proces kontinuiranog napretka jeste pečat Pokreta ukupnog kvaliteta i ključ japanskog ekonomskog uzleta.

SINERGIJA U OBNOVI

Uravnotežena obnova je optimalno sinergijska. Stvari koje činite da biste naoštrili testeru u svakoj od dimenzija vrše pozitivan uticaj na ostale dimenzije jer su usko povezane jedna s drugom. Vaše fizičko zdravlje utiče na vaše mentalno zdravlje; vaša duhovna snaga utiče na vašu društveno/emotivnu snagu. Dok napredujete u jednoj dimenziji, istovremeno povećavate svoje sposobnosti u ostalim dimenzijama.

Sedam navika uspešnih ljudi stvaraju optimalnu sinergiju među ovim dimenzijama. Obnova u svakoj od dimenzija povećava vašu sposobnost da usvojite bar jednu od Sedam navika. Iako navike proističu jedna iz druge, napredovanje u jednoj sinergično povećava vašu sposobnost usvajanja ostalih navika.

Što ste proaktivniji (Navika 1), uspešnije primenjujete lično vođstvo (Navika 2) i upravljanje (Navika 3), i u stanju ste da obavite više obnavljačkih aktivnosti kvadranta II (Navika 7}. Tražeći prvo da razumete (Navika 5), uspešnije možete da koristite sinergijska rešenja po principu Pobjeda/Pobjeda (Navike 4 i 6). Što više poboljšate neku od navika koja vodi ka međuzavisnosti (Navike 1, 2 i 3), bićete uspešniji u međuzavisnim situacijama (navike 4, 5 i 6). Obnova (Navika 7) je proces obnove svih navika.

Obnavljajući svoju fizičku dimenziju, utvrđujete vašu ličnu viziju (Navika 1), paradigmu svoje samosvesti i slobodne volje, proaktivnosti, znanja da ste slobodni da delujete umesto da deluju na vas; da birate sopstvenu reakciju na bilo koji stimulans. Ovo je verovatno najveća

korist fizičkih vežbi. Svaka Dnevna lična pobeda je ulog na račun vaše unutrašnje sigurnosti.

Obnavljajući svoju fizičku dimenziju, utvrđujete svoje lično vodstvo (Navika 2). Povećavate svoju sposobnost proživljavanja svoje mašte i svesti umesto svojih ličnih sećanja da biste što bolje razumeli svoje unutrašnje paradigme i vrednosti, da biste u sebi stvorili centar ispravnih principa, da biste definisali svoju jedinstvenu misiju u životu, reprogramirali sebe da živite svoj život u skladu sa ispravnim principima i vođeni svojim ličnim izvorima snage. Bogat privatni život koji stvarate duhovnom obnovom predstavlja neverovatan ulog na račun vaše unutrašnje sigurnosti.

Obnavljajući svoju mentalnu dimenziju, utvrđujete svoj lični menadžment (Navika 3). Planirajući, podstičete svoj um da prepozna visoku moć aktivnosti kvadranta II, prioritetnih ciljeva i aktivnosti za maksimalnu iskorišćenost vašeg vremena i energije; postajete organizovani i prilagođavate svoje aktivnosti prema svojim prioritetima. Dok se uključujete u trajnu edukaciju, povećavate osnovu svog znanja i svoje mogućnosti. Vaša ekonomska sigurnost ne leži u vašem poslu; ona leži u vašoj moći da proizvodite - da mislite, učite, stvarate i usvajate. To je prava finansijska nezavisnost. Ona nije u novčanom bogatstvu, već u moći da proizvodite bogatstvo. U vama.

Dnevna lična pobeda - odvajanje najmanje sat vremena dnevno za obnovu fizičke, duhovne i mentalne dimenzije - ključ je razvoja Sedam navika i u potpunosti se nalazi u vašem Krugu uticaja. To je vreme fokusa kvadranta II neophodnog za integraciju navika u vaš život kako biste postali principijelni.

To je takođe temelj za Dnevnu javnu pobedu, izvor unutrašnje sigurnosti potrebne za oštrenje testere u društveno/emotivnoj dimenziji koja vam daje ličnu snagu da se fokusirate na vaš Krug uticaja u međuzavisnim situacijama - da sagledate druge kroz paradigmu Mentaliteta izobilja, da iskreno procenite njihove razlike i budete srećni zbog njihovog uspeha. Istovremeno vam daje osnov da radite na iskrenom razumevanju i sinergijskim rešenjima po principu Pobeda/Pobeda, na usvajanju Navika 4, 5 i 6 u međuzavisnoj stvarnosti.

SPIRAIA RASTA

Obnova je princip - i proces - koji nas podstiče da idemo nagore spiralom rasta i promene u kontinuiranom napredovanju.

Da bi naš progres duž spirale bio smislen i dosledan, potrebno je da uzmemo u obzir jedan drugi aspekt obnove tokom njegove primene

na jedinstven ljudski dar koji usmerava taj rast - našu *svest*. Po rečima Madam de Stal: „Glas svesti je tako delikatan da ga je lako ugušiti; pri tom je tako jasan da je nemoguće ne čuti ga“.

Svest je dar koji oseća naše slaganje ili neslaganje s ispravnim principima i koji nas njima približava - kada je u formi.

Kao što je edukacija tela vitalna za uspeh sportiste, tako je edukacija uma vitalna za naučnika, a edukacija svesti za istinski proaktivnu i uspešnu osobu. Obuka ili edukacija svesti, dakle, zahteva veću koncentraciju, veću ravnotežu discipline, veću upornost iskrenog življenja. Takođe zahteva redovnu konzumaciju inspirativne literature, plemenitih misli, i, iznad svega, zahteva život u skladu sa njegovim jedva čujnim glasićem.

Kao što brza hrana i nedostatak vežbi može da ugrozi kondiciju sportiste, opscenost, grubost i pornografija mogu da pothrane unutrašnju tamu koja otupljuje naše najveće senzibilitete, podređujući iskvarenoj društvenoj svesti onu prirodnu i božanstvenu „Sta je dobro a šta zlo?“

Dag Hamerskjold je to ovako sročio:

Ne možete da se igrate sa životinjom u sebi a da se u potpunosti ne pretvorite u nju, niti da se igrate s neistinom a da ne založite svoje pravo na istinu, niti da se igrate s grubošću a da ne izgubite senzitivnost uma. Onaj ko želi da mu vrt bude uredan ne ograđuje zemljište zarad korova.

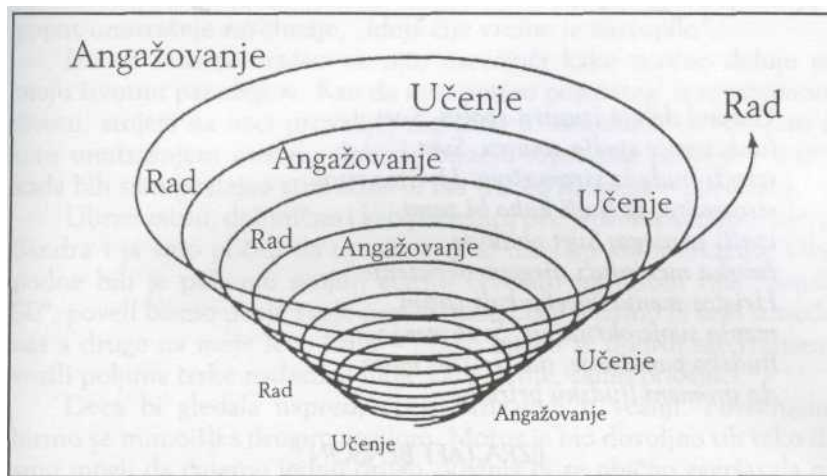
Kada smo svesni, onda moramo da biramo ciljeve i principe po kojima ćemo živeti; u protivnom će vakuum biti ispunjen, izgubićemo svest i pretvoriti se u bezvredne životinje čiji je jedini cilj preživljavanje i razmnožavanje. Ljudi koji žive na tom nivou zapravo ne žive; oni „životare“, reaguju, nesvesni jedinstvenog dara koji skriven i nerazvijen čuči u njima.

Naravno, prečica za njegovo razvijanje ne postoji. U životu vlada zakon žetve; uvek ćemo požnjeti ono što posejemo - ništa više i ništa manje. Zakon pravde je nepromenljiv, i što se bolje uskladimo prema ispravnim principima, bolje ćemo procenjivati kako svet funkcioniše, a samim tim će i naše paradigme - mape naših teritorija - biti preciznije.

Verujem da, dok rastemo i razvijamo se spiralom nagore, istovremeno moramo da se posvetimo procesu obnove putem edukacije i pokoravanja našoj svesti. Veća edukacija svesti će nas voditi stazom lične slobode, sigurnosti, mudrosti i moći.

Kretanje spiralom rasta zahteva od nas da *učimo, angažujemo se i radimo* na dostizanju viših nivoa. Varamo se ako mislimo da je svaki od

njih dovoljan. Da bismo napredovali, moramo da učimo, angažujemo se i radimo; učimo, angažujemo se, radimo; i opet, da učimo, angažujemo se i radimo.



SPIRALA RASTA

PREDLOZI ZA VEZBU:

1. Napravite spisak aktivnosti koje će vam pomoći da održite dobar fizički izgled, koje će se uklopiti u vaš životni stil i u kojima ćete s vremenom naučiti da uživate.

2. Odaberite jednu od aktivnosti i stavite je na spisak ciljeva u svojoj ličnoj oblasti uloga za predstojeću sedmicu. Na kraju sedmice ocenite svoje delovanje. Ukoliko ne ispunite svoj cilj, je li to zato što ste ga podredili iskreno visokim vrednostima? Ili niste uspeli da se ponašate u skladu sa svojim vrednostima?

3. Napravite sličan spisak aktivnosti obnove u svojoj duhovnoj i mentalnoj dimenziji. U društveno/emotivnoj oblasti izlistajte odnose koje biste voleli da popravite ili specifične okolnosti u vašoj Javnoj pobeđi koje će doneti veći uspeh. Odaberite po jednu stavku u svakoj oblasti kako biste napravili spisak ciljeva za sledeću sedmicu. Primenite i ocenite.

4. Angažujte se u pisanju specifičnih aktivnosti „oštrjenja testere" u sve četiri dimenzije, svake nedelje, obavite ih i ocenite svoje delovanje i rezultate.

OPET IZNUTRA-SPOLJA

Gospod deluje iznutra-spolja. Svet funkcioniše spolja-unutra. Svet izvodi ljude iz siromaštva. Hristos vadi siromaštvo iz ljudi kako bi sami izašli iz njega. Svet oblikuje čoveka menjajući njegovo okruženje. Hristos menja čoveka koji zatim menja svoje okruženje. Svet menja ljudsko ponašanje, ali Hristos može da promeni ljudsku prirodu.

EZRA TAFT BENSON

VOLEO BIH S VAMA DA PODELIM JEDNU LIČNU PRIČU u kojoj je po mom mišljenju sadržana suština ove knjige. Pri tom se nadam da ćete uspeti da dokučite osnovne principe koje sadrži.

Pre nekoliko godina uzeo sam jednogodišnje odsustvo sa fakulteta i sa kompletnom porodicom se odselio u Laj na severnoj obali havajskog ostrva Oahu. Planirao sam da se posvetim pisanju.

Ubrzo nakon preseljenja, uhodali smo se u životnu i radnu rutinu koja ne samo što je bila vrlo produktivna već i izuzetno prijatna.

Nakon ranijutarnjeg tračanja po plaži, poslali bismo dvoje starije dece, onako bosa i u šortsevima, u školu. Otišao bih u izolovano zdanje nedaleko od plantaža trske gde se nalazila kancelarija u kojoj sam mogao da pišem. Bila je tiha, vrlo lepa i mirna - bez telefona i ljudi.

Pošto se moja kancelarija nalazila sa spoljne strane fakulteta, jednog dana sam odlučio da posetim univerzitetsku biblioteku ne bih li pronašao nešto što će me zanimati. Skinuo sam knjigu s police, otvorio je, i pogled mi je pao na pasus čiji sadržaj je zapečatio ostatak mog života.

Pročitao sam ga nekoliko puta. U suštini se sastojao iz jednostavne teze da između stimulansa i reakcije postoji jaz i da ključ našeg rasta i sreće leži upravo u načinu na koji ćemo iskoristiti taj prostor.

Jedva sam uspeo da opišem efekat koji je ta ideja ostavila na mene. Iako sam se načitao filozofije o samodeterminizmu, načinu na koji je ideja parafrazirana - „jaz između stimulansa i reakcije” - pogodila me je s novom, skoro neverovatnom silinom, skoro poput „prve spoznaje”, poput unutrašnje revolucije, „ideja čije vreme je nastupilo”.

Iznova sam se vraćao na nju, osećajući kako moćno deluje na moju životnu paradigmu. Kao da sam postao posmatrač u sopstvenom životu, stojeći na ivici provalije, zagledan u stimulans. Uživao sam u tom unutrašnjem osećaju slobode biranja sopstvene reakcije - čak i kada bih sam postajao stimulans ili bar uticao na njega - i obrnuto.

Ubrzo zatim, delimično i kao posledica ove „revolucionarne” ideje, Sandra i ja smo počeli da upražnjavamo duboku komunikaciju. Oko podne bih je pokupio svojim starim crvenim motorom tipa "honda 90", povelu bismo dvoje svoje predškolske dece - jedno bi selo između nas a drugo na moje levo krilo - i tako bismo se dobrih sat vremena vozili poljima trske nadomak moje kancelarije, samo pričajući.

Deca bi gledala napred, ćutke uživajući u vožnji. Povremeno bismo se mimoišli s drugim vozilom. Motor je bio dovoljno tih tako da smo mogli da čujemo jedno drugo. Vožnja bi se obično završavala na napuštenoj plaži gde bih parkirao "hondu". Razgovor se nastavljao uz šetnju do prijatne uvale, 200 metara dalje, gde bismo ručali u prirodi.

Peščana plaža i osvežavajuća voda reke koja je izvirala u dubini ostrva, očaravali su decu tako da smo Sandra i ja mogli nesmetano da pričamo. Verovatno nije potrebno previše mašte da se zamisli nivo razumevanja i poverenja koji smo uspeli da dostignemo svakodnevno provodeći po dva sata u intimnom razgovoru. I tako punih godinu dana.

Na kraju prve godine razgovarali smo o svim mogućim temama koje su nas zanimale - o ljudima, idejama, događajima, deci, mom pisanju, našoj porodici kod kuće, budućim planovima i tako dalje. Malo po malo, naša komunikacija se produbila i počeli smo sve više da analiziramo svoje lične svetove - detinjstvo i usađene programe, zatim osećanja i najdublje strahove. Toliko smo se udubljivali u te razgovore da smo pri tom analizirali i njih i sebe. Počeli smo da koristimo taj prostor između stimulansa i reakcije na neke nove i zanimljive načine koji su nas inspirisali da razmišljamo o tome kako smo programirani i kako ti programi utiču na naš pogled na svet.

Upustili smo se u uzbudljivu avanturu, svako u svom unutrašnjem svetu, otkrivši da su mnogo uzbudljiviji, fascinantniji, ubedljiviji, ispunjeniji otkrićima i shvatanjima nego sve drugo što smo dotad upoznali u spoljnom svetu.

Naravno, nije svebilo „medimleko“. Povremeno bismo naleteli na neku osetljivu temu i proživeli neko bolno, neprijatno ili obelodanjujuće iskustvo - nakon kojeg bismo postajali još otvoreniji i ranjiviji jedno prema drugom. Pri tom smo otkrili da smo godinama želeli da odemo na ta mesta. Kada bismo zašli u dublje, **osetljivije** teme a zatim ih izneli na površinu, osećali bismo se nekako isceljeno, pročišćeno.

Na početku braka bili smo tako bliski, spremni na žrtvu, podršku, pomoć, ohrabrenje i empatiju prema onom drugom i ta osećanja smo ponovo oživeli u sebi.

Postepeno smo razvili dva prećutna osnovna pravila. Prvo je glasilo „bez ispipavanja“. Čim smo skinuli unutrašnje slojeve ranjivosti, više nismo ispitivali jedno drugo, samo smo saosećali jedno s drugim. Ispipavanje je jednostavno bilo previše napadno, uključujući pri tom preveliku kontrolu i logiku. Zašli smo u nov, nesiguran teren koji nas je donekle plašio, koji je probudio nove strahove i sumnje. Želeli smo da predemo još više, ali smo s vremenom uspeli da izgradimo poštovanje prema potrebi onog drugog da se otvori onda kada se oseća spremnim.

Drugo osnovno pravilo bilo je da u slučaju povređenosti i bola jednostavno prekinemo razgovor za taj dan. Nastavili bismo ga narednog dana ili bismo sačekali da se druga strana oseti dovoljno jakom za nastavak. Nosili smo te prekinute krajeve sa sobom, znajući da želimo da ih podelimo između sebe. Ali pošto su nam vreme i okolnosti išle u prilog i pošto smo bili toliko ushićeni posmatranjem i sopstvenim učešćem i rastom u našem braku, jednostavno smo znali da ćemo pre ili kasnije moći da ih nastavimo i zajednički dođemo do neke vrste zaključka.

Najteži i po svemu sudeći najplodonosniji deo ove vrste komunikacije događao se kada bi se poklopile moja i Sandrina ranjivost. Tada bismo, usled našeg subjektivnog učešća u celoj priči, otkrili da prostor između stimulansa i reakcije više ne postoji. Nekoliko ružnih osećanja isplivalo bi na površinu, ali naša duboka želja i naš čvrst dogovor pripremio nas je da nastavimo tamo gde smo stali i da se suočimo s tim osećanjima sve dok ih ne razrešimo.

Jedno od tih teških perioda imao je veze sa osnovnim crtama moje ličnosti. Moj otac bio je vrlo povučen - krajnje priseban i pažljiv čovek. Moja majka je, s druge strane, volela društveni život, bila je vrlo otvorena i spontana. Otkrio sam da posedujem obe crte, i kada bih se osećao nesigurno, povlačio bih se u sebe, poput svog oca, nastavljajući da živim u svom svetu i posmatram spoljni svet s bezbedne udaljenosti.

Sandra je više podsećala na moju majku - društvena, autentična i spontana. Tokom godina smo proživeli mnoga iskustva u kojima mi

se njena otvorenost činila neprikladnom, i ona je u tim situacijama osećala moju uzdržanost i neslaganje, bilo u društvu ili nasamo, jer sam obično bivao neosetljiv na osećanja drugih. Sve to i mnogo više isplivalo je tokom naših dugih šetnji. Počeo sam da cenim Sandrinu mudrost i način na koji mi je pomagala da budem otvorenija, darežljivija, senzitivnija i društvenija osoba.

Jedan od tih teških perioda imao je veze sa onim što sam shvatio kao Sandrinu „opsesiju“ koja mi je godinama smetala. Naime, gajila je neku vrstu obožavanja prema proizvodima određene robne marke koju ja apsolutno nisam mogao da razumem. Nije htela ni da razmotri kupovinu proizvoda nekog drugog proizvođača. Čak i na početku braka, kada je naš kućni budžet bio prilično skroman, insistirala je na vožnji u „veliki grad“ koji se nalazio pedeset kilometara od nas, ne bi li kupila proizvode dotične robne marke samo zato što u našem malom univerzitetskom gradiću nije postojala tako raznovrsna ponuda.

Bila je to stvar koja me je prilično uzrujavala; srećom, takve situacije su se događale samo kada bi se ukazala potreba za kupovinom bele tehnike. Međutim, tada je to bio stimulans koji je inicirao prilično gnevnu reakciju. Taj mali problem po svoj prilici je bio simbolika svih iracionalnih misli, generišući čitav spektar negativnih osećanja u meni.

Obično bih se povukao u sebe, pretpostavljajući da je jedini način rešavanja tog problema upravo njegovo nerešavanje; u protivnom bih, činilo mi se, izgubio kontrolu i izrekao stvari koje ne bih smeo. Bilo je trenutaka kada bi mi se tako nešto omaklo i tada sam morao da se vratim korak unazad i zatražim oprostaj.

Ono što me je najviše doticalo nije bila njena opsesivnost robnom markom već upomost u nečemu što sam lično smatrao krajnje nelogičnim i njenu potrebu da brani svoje stavove krajnje neosnovanim. Da se samo složila s tim da je njena reakcija iracionalna i čisto emocionalna, verovatno bih sve lakše podneo, ali njeno opravdavanje bilo je više nego iritirajuće.

Ponekad u rano proleće još uvek dobijemo katalog proizvoda bele tehnike dotičnog proizvođača, ali nas svi naši prethodni razgovori pripreme za to. Osnovna pravila su duboko ukorenjena - bez ispipavanja i bez dalje rasprave ukoliko bi situacija mogla da bude bolna za jedno ili oboje.

Nikada neću zaboraviti dan kada smo to konačno raspravili. Nismo uspeli da je završimo na plaži pa smo je nastavili na putu kroz polja trske, možda baš zato što nismo želeli jedno drugo da gledamo u oči. Bilo je previše psihotične prošlosti i previše ružnih osećanja u vezi s tom temom. Povrh toga, stigla je na dnevni red za raspravu posle

toliko vremena. Nikada nisam bio tako kritičan prema našem odnosu; međutim, kada pokušavate da kultivirate lepotu i sklad u odnosu s nekim ko vam je dragocen, tada je svaki razjedinjujući problem važan.

Sandra i ja smo bili zapanjeni onim što smo naučili kroz duboku interakciju. Bilo je to pravo sinergijsko iskustvo. Kao da je Sandra spoznala, skoro po prvi put u sebi, razlog svoje takozvane opsesije. Počela je da priča o svom ocu, o tome kako je godinama radio kao profesor istorije u srednjoj školi i kako je, ne bi li sastavili kraj s krajem, bio prinuđen da se bavi popravkom kućnih uređaja. Tokom ekonomske krize iskusio je ozbiljne finansijske teškoće, i jedina stvar koja mu je u tom periodu pomogla da ostane u poslu bila je činjenica da je upravo taj proizvođač finansirao njegov izum.

Sandra je bila neobično vezana za svog oca. Kada bi se vratio kući na kraju radnog dana, legao bi na kauč i Sandra bi mu izmasirala stopala, istovremeno mu pevajući. Bile su to najlepše godine u njenom životu kada su svi ukućani skoro svakodnevno uživali u sitnim radostima. Njen otac bi joj se poveravao, pričajući o svojim brigama i strahovanju za posao, deleći sa Sandrom svoju najdublju zahvalnost prema proizvođaču bele tehnike koji je finansirao njegov izum i tako im pomogao da pregrme teška vremena.

Ova komunikacija između oca i kćerke događala se spontano i u najprirodnijim trenucima kada se zapravo vrši najjače programiranje. Tokom tih opuštenih trenutaka sve barijere se spuštaju i sve vrste slika i misli se implantiraju duboko u podsvest uma. Možda je Sandra zaboravila detalje tih razgovora, sve dok nije nastupila bezbrižnost godine ispunjene komunikacijom sa mnom kada je sve to isplivalo na vrlo prirodan i spontan način.

Sandra je u sebi čuvala neverovatno saznanje isprepletano sa emotivnim korenima njenih osećanja prema dotičnom proizvođaču bele tehnike. I sam sam izgradio to saznanje i ceo novi nivo poštovanja. Shvatio sam da Sandra nije pričala o uređajima; pričala je o svom ocu, o odanosti - odanosti prema njegovim potrebama.

Sećam se da smo se tog dana oboje rasplakali, ne toliko zbog saznanja koliko zbog pojačanog osećaja privrženosti jednog prema drugom. Otkrili smo da i prividno trivijalne stvari često imaju koren u dubokim emotivnim iskustvima. Da bismo se suočili sa površnim trivijalnostima bez sagledavanja dubljeg, osetljivijeg problema, potrebno je zakoračiti u svetinju srca druge osobe.

Postoje mnogi bogati plodovi tih meseci. Naša komunikacija postala je tako moćna da smo skoro odmah uspeli da povežemo svoje misli. Kada smo napustili Havaje, odlučili smo da nastavimo tu praksu. Tokom godina koje su usledile nastavili smo tradiciju vožnje „hondom“,

ili kolima kada bi vreme bilo hladno ili kišovito, samo razgovarajući. Dan-danas osećamo da je to ključ opstanka naše ljubavi i obostrane osećajnosti. Svakodnevno pokušavamo da komuniciramo između sebe i po nekoliko puta dnevno, čak i kada sam na putovanjima. To je poput trenutka osvajanja poena u sportu, ispunjenog srećom, sigurnošću i vrednostima koje predstavlja.

Tomas Vulf nije bio u pravu. *Možete* da se vratite kući - ukoliko je vaš dom visoko cenjen odnos sa osobom koju poštujete.

MEĐUGENERACIJSKI ŽIVOT

Sandra i ja smo tokom tih fantastičnih godinu dana otkrili da sposobnost mudrog korišćenja jaza između stimulansa i reakcije, kao i primena četiri jedinstvena dara ljudske prirode, zapravo podstiču razotkrivanje iznutra-spolja.

Pokušali smo da primenimo metod spolja-unutra. Voleli smo jedno drugo i nameravali smo da prebrodimo svoje razlike kontrolisanjem svojih stavova i ponašanja, primenjujući korisne tehnike ljudske interakcije. Međutim, naša prva pomoć trajala je vrlo kratko. Dok smo radili i komunicirali na nivou naših suštinskih paradigmi, hronični problemi su i dalje bili prisutni.

Kada smo počeli da radimo iznutra-spolja, uspeali smo da izgradimo poverljiv i iskren odnos, razrešivši disfunkcionalne razlike na kvalitetan i dugoročan način koji nikako drugačije nije mogao da se postigne metodom spolja-unutra. Ukusni plodovi - odnos po principu Pobeda/Pobeda, duboko međusobno razumevanje i sjajna sinergija izrasli su iz korenja koje smo zajednički zalivali dok smo preispitivali svoja unutrašnja bića, reprogramirali se i upravljali svojim životima u cilju stvaranja vremena za važne aktivnosti međusobne komunikacije kvadranta II.

Naravno, bilo je i drugih plodova. Uspeli smo da sagledamo probleme na višem nivou, podjednako snažno kao što su na naše živote uticali naši roditelji. Na nas su se odrazili i životi naše dece, često na načine kojih nismo bili svesni. Razumevajući moć programiranja u svom životu, osetili smo obnovljenu želju da učinimo sve što je u našoj moći kako bismo bili sigurni u to da je ono što smo preneli na buduće generacije, bilo zakonima prirode ili ličnim primerom, zasnovano na ispravnim principima.

U ovoj knjizi sam posebnu pažnju posvetio tim programima koji su nam dati a koje proaktivno želimo da promenimo. Međutim, dok brižljivo ispitujemo svoje programe, mnogi od nas počinju da prepoznaju

predivne programe, pozitivne programe koji su nam nametnuti i koje smo prihvatili zdravo za gotovo. Stvarna svest nam pomaže u tome da poštujemo te programe i da poštujemo one koji su nam ih preneli i pothranili ih dosledno živeći po njima, reflektujući na nas ne samo ono što jesmo već i ono što možemo da postanemo.

Cvrste međugeneracijske veze poseduju neverovatnu moć. Uspesna međuzavisna porodica sastavljena od dece, roditelja, baka, deka i ostalih rodaka može da bude moćna sila u pomaganju ljudima da stvore sliku o tome ko su, odakle potiču i za šta se zalažu.

Za decu je važno da sebe identifikuju sa „plemenom“, da osete kako ih mnogi ljudi znaju i brinu se o njima, iako su možda rasuti po zemlji ili inostranstvu. I to može da bude neverovatna korist u podizanju svake porodice. Ukoliko neko od vaše dece prolazi kroz poteškoće i u određenom periodu svog života se ne slaže sa vama, možda će se bolje složiti sa vašim bratom ili vašom sestrom koji mogu da postanu surogat otac ili surogat majka, mentor ili heroj tog perioda života.

Baka i deda koji pokazuju veliko interesovanje za svoju unučad spadaju u najdragocenije osobe na svetu. To može biti izuzetno pozitivno društveno ogledalo! Takva je moja 'majka. Čak i danas, u svojim kasnim 80-tim, ona je upućena u život svakog svog unučeta. Sa svakim od njih se redovno dopisuje. Nedavno sam pročitao jedno od tih pisama dok sam leteo avionom i u jednom trenutku osetio kako mi suze teku niz obraze. Uveče sam je pozvao telefonom i ona mi je rekla: „Stivene, hoću da znaš koliko te volim i koliko verujem u sve što radiš“. Konstantno se potvrđuje.

Jaka međugeneracijska porodica može da bude samo ona u kojoj vladaju plodonosni, nagrađujući i zadovoljni međuzavisni odnosi. Mnogi ljudi su svesni značaja tog odnosa. Setite se samo koliko smo svi bili fascinirani *Korenima* pre nekoliko godina. Svako od nas ima svoje korene i sposobnost da im uđe u trag, da identifikuje svoje pretke.

Najviša i najsnažnija motivacija za to ne leži samo u nama, već i u našim *potomcima*, jer su to naslednici čitavog ljudskog roda. Kao što je neko mudar jednom rekao: „Svojoj deci možemo u amanet da ostavimo samo dve stvari - korene i krila“.

KAKO POSTATI TRANZICIONA OSOBA

Između ostalog verujem u to da davanje „krila“ našoj deci i svima ostalima predstavlja podsticaj da budu slobodni i izdignu se iznad negativnih programa koji su nam nametnuti. Kako je to moj prijatelj i kolega dr Teri Vorner lepo sročio, to nas čini „tranzicionim“ osobama.

Umesto da prenosimo dotične programe na sledeću generaciju, mi ih menjamo. I mi to možemo putem izgrađivanja međuljudskih odnosa tokom procesa.

Ukoliko su vas vaši roditelji kao dete zlostavljali, to ne znači da vi morate da zlostavljate svoje dete. Ipak, postoji obilje dokaza koji ukazuju na to da ćete biti skloni življenju upravo po tom programu. Ali budući da ste proaktivni, možete ponovo da napišete program, birajući ne samo da ne zlostavljate svoju decu već da ih afirmišete, da ih programirate na pozitivne načine.

Možete to da napišete u svojoj izjavi lične misije i urežete u svoj um i srce. Možete da vizualizujete sebe kako živite u skladu sa tom izjavom misije u svojoj Dnevnoj ličnoj pobedi. Možete svojim roditeljima da oprostite i pokažete im ljubav i, ukoliko su još uvek u životu, s njima izgradite pozitivan odnos tako što ćete tražiti da razumete.

Tendencija koja se generacijama prenosi u vašoj porodici može da vas zaustavi. Vi ste tranziciona osoba - veza između prošlosti i budućnosti. Samo vaša promena može da se odrazi na mnoštvo narednih generacija.

Jedna moćna tranziciona osoba dvadesetog veka, Anvar Sadat, ostavio nas je kao deo svog zaveštanja dubokom razumevanju prirode promene. Sadat je stao između prošlosti koja je stvorila „ogroman bedem sumnje, straha, mržnje i nerazumevanja" između Arapa i Izraelaca, i budućnosti u kojoj su konflikti i izolacija bili skoro neminovni. Zalaganja u pregovorima naišla su na prepreke u svakom pogledu - od onih u formalnim procedurama pa do beznačajnih znakova interpunkcije u tekstu predloženih sporazuma.

Dok su ostali pokušavali da reše napetu situaciju cupkanjem u mestu, Sadat je iskoristio ranije iskustvo iz samovanja u zatvorskoj ćeliji, bacivši se na rešavanja problema u korenu. Tako je uspeo da promeni istoriju miliona ljudi.

U svojoj autobiografiji on piše:

Tek tada sam, skoro nesvesno, iskoristio unutrašnju snagu koju sam skupio u Ćeliji 54 Centralnog zatvora u Kairu - snagu ili, ako hoćete, talenat. Shvatio sam da sam suočen sa vrlo složenom situacijom i da ne mogu da se nadam promeni sve dok se ne naoružam potrebnim psihološkim i intelektualnim sredstvima. Moja razmišljanja o životu i ljudskoj prirodi u tom izolovanom mestu naučila su me da onaj ko ne može da promeni tok svojih misli nikada neće uspeti da promeni stvarnost i stoga nikada neće moći da napreduje.

Promena - istinska promena - dolazi iznutra. Ona se ne postiže ravnodušnim stavom niti instant etičkim tehnikama za lečenje ličnosti.

Potrebno je usredsrediti se na koren - na tok misli i fundamentalne, suštinske paradigme koje definišu naš karakter i stvaraju sočiva kroz koja posmatramo svet. Amielovim rečima:

Moralna istina može da se sakrije u mislima. Neko može da gaji osećanja prema njoj. Neko može da želi da živi po njoj. Elem, moralna istina je možda na sve te načine prihvaćena i posednuta, ali nam i dalje beži. Dublje od svesti obitava naše biće - naša suština, naša priroda. Samo te istine koje su prodrle u samu srž, koje su postale deo nas, spontane, nedobrovoljne i dobrovoljne, nesvesne i svesne, zapravo su naš život - odnosno, nešto više od onoga što posedujemo. Onoliko koliko smo u stanju da razlikujemo svaki prostor između istine toliko ostajemo van njega. Misao, osećanje, želja ili svest o životu ne moraju da budu pravi život. Besmrtnost je cilj života. Stoga je jedina istina ona koja je iznad mogućnosti gubitka. Ona više nije van nas, niti je na neki način u nama, već mi postajemo istina i to je ono što jesmo.

Uspostavljanje *jedinstva* - harmonije - sa sobom, sa svojim voljenima, sa svojim prijateljima i kolegama najviši je, najbolji i najukusniji plod Sedam navika. Većina nas je s vremena na vreme kušala plod pravog jedinstva, baš kao što smo kušali i proizvod gorčine, usamljenosti ili nejedinstva, i stoga svi dobro znamo koliko dragoceno i krhko može biti jedinstvo.

Očigledno da izgradnja karaktera potpunog integriteta i življenja života ljubavi i služenja koji stvara takvo jedinstvo nije nimalo lak posao. Niti je brz.

Ali je moguć. On počinje sa željom da centar naših života budu ispravni principi, da se oslobodimo paradigmi koje su stvorili drugi centri i udobne zone beskorisnih navika.

Ponekad pravimo greške i osećamo se čudno. Ali ukoliko počnemo sa Dnevnom ličnom pobedom po principu iznutra-spolja, rezultati će svakako doći. Dok sejemo seme i strpljivo ga zalivamo, počinjemo da osećamo uzbuđenje istinskog rasta i konačno osećamo nesvakidašnje ukusne plodove harmoničnog, uspešnog života.

Ponovo citiram Emersona: „Da bi ono što uporno želimo da ostvarimo postalo lakše, ne treba menjati prirodu zadatka, već treba povećavati svoju sposobnost delovanja”.

Centrirajući svoj život prema ispravnim principima i stvarajući uravnotežen fokus između delovanja i povećavanja svojih sposobnosti za delovanje, postajemo osposobljeni za zadatak stvaranja uspešnog, korisnog i mirnog života... za sebe i za svoje potomke.

LIČNA BELEŠKA

Na kraju ove knjige želeo bih sa vama da podelim svoj lični stav da iskreno verujem u izvor ispravnih principa. Verujem da su ispravni principi prirodni zakoni i da je Bog, Tvorac i Otac svih nas, njihov izvor kao i izvor naše svesti. Verujem da neki žive po ovoj nadahnutoj svesti, i oni će doživeti da ispune svoju prirodu; neki drugi ne žive i oni se ne izdižu iznad nivoa životinje.

Verujem da postoje delovi ljudske prirode do kojih se ne može dopreti ni zakonima ni obrazovanjem, već je za to potrebna božja sila. Verujem da kao ljudska bića sami sebe ne možemo da dovedemo do savršenstva. Do stepena kada se izjednačavamo sa ispravnim principima. Božanski dar će prožeti našu prirodu i omogućiti nam da ispunimo suštinu svog postojanja. Rečima Tajarda de Šardana: „Mi nismo ljudska bića koja imaju duhovne doživljaje. Mi smo duhovna bića koja imaju ljudske doživljaje.“

Lično se borim sa većim delom onoga što sam napisao u ovoj knjizi. Ali ta borba je svrsishodna i ispunjavajuća. Daje smisao mom životu i omogućava mi da volim, da služim i da sve to činim iznova.


T. S. Eliot je moja lična ubeđenja sjajno izrazio rečima: „Ne smemo da prestanemo da istražujemo. I na kraju svih naših istraživanja, stići ćemo tamo odakle smo počeli i znaćemo da se tu nalazimo po prvi put.“

Dodatak A

**MOGUCE
PERCEPCIJE
KOJE PROISTIČU
IZ RAZLIČITIH
CENTARA**

| Ukoliko je vaš centar: | Ovo su alternativni načini na koje možete da gledate druge sfere u svom životu: | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|---|
| | Supružnik | Porodica | Novac | Rad | Imetak |
| Supružnik | <ul style="list-style-type: none"> • Glavni izvor neophodnog zadovoljstva | <ul style="list-style-type: none"> • Na svom je mestu • Manje važna • Zajednički projekat | <ul style="list-style-type: none"> • Neophodan za adekvatnu brigu o supružniku | <ul style="list-style-type: none"> • Neophodan za zarađivanje novca potrebnog za brigu o supružniku | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstva za blagoslov, impresioniranje ili manipulaciju |
| Porodica | <ul style="list-style-type: none"> • Deo porodice | <ul style="list-style-type: none"> • Najveći prioritet | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstvo za izdržavanje porodice | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstva do kraja | <ul style="list-style-type: none"> • Porodična udobnost i mogućnosti |
| Novac | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstvo ili mogućnost | <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomski trošak | <ul style="list-style-type: none"> • Izvor sigurnosti i ispunjenosti | <ul style="list-style-type: none"> • Neophodan za sticanje novca | <ul style="list-style-type: none"> • Dokaz ekonomskog uspeha |
| Rad | <ul style="list-style-type: none"> • Pomoć ili prepreka u radu | <ul style="list-style-type: none"> • Pomoć ili ometanje u radu • Osobe kojima dajete uputstva o radnoj etici | <ul style="list-style-type: none"> • Sekundarni značaj • Dokaz mukotrpnog rada | <ul style="list-style-type: none"> • Glavni izvor ispunjenosti i zadovoljstva • Najviša etika | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstva za povećavanje radnog uspeha • Plodovi rada |

| Imetak | • Glavni imetak | • Sredstvo | • Ključ za uvećanje | • Prilika za sticanje | • Statusni simboli |
|-------------------------|--|--|---|--|---|
| | • Pomoćnik u sticanju imetka | za upotrebu, iskorišćavanje, dominaciju, sputavanje, kontrolisanje • Ukraš | imetka • Još jedan imetak za kontrolisanje | statusa, autoriteta, opšteg priznanja | |
| Zadovoljstvo | • Družbenik u zabavi, zadovoljstvu ili prepreka za zabavu | • Posrednik ili smetnja | • Sredstva za povećavanje prilika za zadovoljstvo | • Sredstva za postizanje cilja • „Zabava“ na radu je OK | • Objekti zabave • Sredstva za više zabave |
| Prijatelj ili prijatelj | • Mogući prijatelj ili mogući suparnik • Simbol društvenog statusa | • Prijatelji ili prepreke za razvijanje prijateljstva • Društveni statusni simbol | • Izvor ekonomskog i društvenog dobra | • Društvena prilika | • Sredstva za kupovinu prijateljstva • Sredstva za zabavu ili pružanje društvenog zadovoljstva |

| Ukoliko je vaš centar: | Ovo su alternativni načini na koje možete da gledate druge sfere u svom životu: | | | | | | U o |
|------------------------|---|--|--|--|---|--|--|
| | Zadovoljstvo | Prijatelj | Neprijatelj | Crkva | Ja | Principi | |
| Supružnik | <ul style="list-style-type: none"> Uzajamna, sjedinjujuća aktivnost ili je nevažno | <ul style="list-style-type: none"> Supružnik je najbolji i jedini prijatelj Jedini prijatelji su „naši“ prijatelji | <ul style="list-style-type: none"> Supružnik je moj branilac ili neprijatelj kao izvor definicije braka | <ul style="list-style-type: none"> Aktivnost u kojoj uživaju oba supružnika Podređena bračnom odnosu | <ul style="list-style-type: none"> Samo-poštovanje bazirano na supružniku Visoka ranjivost prema stavu i ponašanju supružnika | <ul style="list-style-type: none"> Ideje koje stvaraju i održavaju odnos sa supružnikom | |
| Porodica | <ul style="list-style-type: none"> Porodične aktivnosti ili je relativno nevažno | <ul style="list-style-type: none"> Porodični prijatelji ili suparnici Pretnja snažnom porodičnom životu | <ul style="list-style-type: none"> Definisani porodicom Izvor porodične snage i jedinstva Moguća pretnja porodičnoj snazi | <ul style="list-style-type: none"> Izvor pomoći | <ul style="list-style-type: none"> Vitalni deo ali podređen porodici | <ul style="list-style-type: none"> Pravila koja porodicu drže jakoin i na okupu Podređeni porodici | |
| Novac | <ul style="list-style-type: none"> Ekonomski trošak ili dokaz ekonomskog stresa | <ul style="list-style-type: none"> Odabran na osnovu ekonomskog statusa ili uticaja | <ul style="list-style-type: none"> Ekonomski suparnik Pretnja ekonomskoj sigurnosti | <ul style="list-style-type: none"> Vrsta poreza Milostinja | <ul style="list-style-type: none"> Samo - poštovanje određuju novčani prihodi | <ul style="list-style-type: none"> Najbolji načini zarađivanja i upravljanja novcem | z |
| Rad | <ul style="list-style-type: none"> Gubljenje vremena Smetnja u obavljanju posla | <ul style="list-style-type: none"> Stečen na poslu ili na osnovu zajedničkih interesovanja U suštini nepotrebni | <ul style="list-style-type: none"> Prepreka poslovnoj produktivnosti | <ul style="list-style-type: none"> Važna za kompletan imidž Vremenski izdatak Prilika za poslovno povezivanje | <ul style="list-style-type: none"> Definisano poslovnom ulogom | <ul style="list-style-type: none"> Ideje koje vas čine uspešnim u vašem radu Potreba da se prilagodite uslovima rada |  m on< Z — c o |

| | | | | | | | |
|--------------|---|--|---|---|---|---|---------------|
| Imetak | <ul style="list-style-type: none"> • Kupovina, šoping, učlanjivanje u klubove | <ul style="list-style-type: none"> • Lični predmeti • Korisni | <ul style="list-style-type: none"> • Derikože, lopovi • Ostali sa većim imetkom ili ugledom | <ul style="list-style-type: none"> • „Moja“ crkva, statusni simbol • Izvor nepoštenog kritičizma ili dobrih stvari u životu | <ul style="list-style-type: none"> • Definirano stvarima koje posedujem • Definirano društvenim statusom, ugledom | <ul style="list-style-type: none"> • Koncepti koji vam omogućavaju da steknete i učvrstite svoj imetak | C? o. g |
| Zadovoljstvo | <ul style="list-style-type: none"> • Najvažniji cilj u životu • Glavni izvor zadovoljstva | <ul style="list-style-type: none"> • Družbenik u zabavi | <ul style="list-style-type: none"> • Previše ozbiljno prihvatanje života • Razorni znaci krivice | <ul style="list-style-type: none"> • Neprijatna prepreka za rekreaciju • Osećaj krivice | <ul style="list-style-type: none"> • Instrument zadovoljstva | <ul style="list-style-type: none"> • Prirodni pokretači i instinkti koje treba zadovoljiti | |
| Prijatelj | <ul style="list-style-type: none"> • Upraznjava se isključivo s prijateljima • Prvenstveno društveni događaji | <ul style="list-style-type: none"> • Neophodan za ličnu sreću • Pripadnost, prihvaćenost i popularnost su najvažniji | <ul style="list-style-type: none"> • Van društvenog kaiga • Zajednički neprijatelj pruža jedinstvo ili definiciju prijateljstva | <ul style="list-style-type: none"> • Mesto za društveno okupljanje | <ul style="list-style-type: none"> • Društveno definisano • Strah od neprijatnosti ili odbacivanja | <ul style="list-style-type: none"> • Osnovni zakoni koji vam omogućavaju da se slažete s drugima | |

| Ukoliko je vaš centar: | Ovo su alternativni načini na koje možete da gledate druge sfere u svom životu: | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| | Supružnik | Porodica | Novac | Rad | Imetak |
| Neprijatelj | <ul style="list-style-type: none"> • Simpatizer ili žrtveni jarac | <ul style="list-style-type: none"> • Izgnanik (emotivna podrška) ili žrtveni jarac | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstvo za borbu ili za dokazivanjem superiornosti | <ul style="list-style-type: none"> • Beg ili prilika za kanalisanje osećanja | <ul style="list-style-type: none"> • Borbena sredstva • Sredstva za obezbeđivanje saveznika • Beg, izgnanstvo |
| Crkva | <ul style="list-style-type: none"> • Družbenik ili pomoćnik u crkvenoj zajednici, ili ispit vernosti | <ul style="list-style-type: none"> • Model crkvenih učenja ili ispit vernosti | <ul style="list-style-type: none"> • Sredstvo za pomaganje crkve i porodice • Zlo ili prioritet veći od crkve i njenih učenja | <ul style="list-style-type: none"> • Neophodan za svetovni život | <ul style="list-style-type: none"> • Svetovno bogatstvo od minimalne važnosti • Reputacija i imidž velikih vrednosti |
| Ja | <ul style="list-style-type: none"> • Imetak • Neko ko zadovoljava i udovoljava | <ul style="list-style-type: none"> • Imetak • Potrebno udovoljenje | <ul style="list-style-type: none"> • Izvor potrebe za zadovoljstvom | <ul style="list-style-type: none"> • Prilika da „radite po svome“ • Prilika za upotrebu talenata i sposobnosti na svrsishodan način • Izvor ekonomske sigurnosti • Vremenska investicija koja je u skladu sa drugim vremenskim investicijama, prioritetima i vrednostima u životu | <ul style="list-style-type: none"> • Izvor samo – opredeljenosti, zaštite, podstreka |
| Principi | <ul style="list-style-type: none"> • Ravnopravan partner u uzajamno korisnom nezavisnom odnosu | <ul style="list-style-type: none"> • Prijatelji • Prilika za služenje, doprinos i ispunjenost • Prilika za me u – generacijsko programiranje i promenu | <ul style="list-style-type: none"> • Omogućava ostvarivanje važnih prioriteta i ciljeva | | <ul style="list-style-type: none"> • Potencijalni izvori • Odgovornosti o kojima treba pažljivo brinuti • Sekundaran po važnosti |

Dodatak B

KVADRANT II U KANCELARIJI

3LEDEĆA VEŽBA I ANALIZA osmišljene su tako da vam pomognu da uočite uticaj paradigme kvadranta II u oblasti posla na vrlo praktičnom nivou.

Zamislite da ste direktor marketinga u velikoj farmaceutskoj firmi. Upravo ste ušli u svoju kancelariju, i dok proučavate obaveze za taj dan, procenjujete koliko će vam vremena biti potrebno za svaku od njih.

Vaš širi spisak obaveza obuhvata sledeće:

1. Voleli biste da ručate sa generalnim menadžerom (1-1 1/2 sata).
2. Prethodnog dana vam je naloženo da pripremite svoj medijski budžet za narednu godinu (2 ili 3 dana).
3. Vaša korpa „BITNO" se preliva u vašu korpu „NEBITNO" (1-1 1/2 sata).
4. Trebalo bi da razgovarate sa menadžerom prodaje u vezi sa prošlomesečnim platama;
5. Sekretarica vam ukazuje na nekoliko važnih pisama na koje treba da odgovorite (1 sat).
6. Voleli biste da pročitate medicinske žurnale složene na vašem radnom stolu (1/2 sata).
7. Trebalo bi da pripremite prezentaciju za sastanak prodavaca zakazan za sledeći mesec (2 sata).
8. Priča se da poslednja serija proizvoda „X" nije prošla kontrolu kvaliteta.
9. Neko iz Uprave za hranu i lekove želi da mu se javite u vezi sa proizvodom „X" (1/2 sata).
10. U 14h zakazan je sastanak upravnog odbora direktora, ali ne znate povodom čega (1 sat).

Sada razmislite nekoliko minuta, koristeći ono što ste naučili iz navika 1, 2 i 3 a moglo bi da vam pomogne u uspešnom planiranju dana.

Zamolivši vas da isplanirate samo jedan dan, automatski sam eliminisao širi kontekst sedmice koji je tako fundamentalan za četvrtu generaciju upravljanja vremenom. Ali uspećete da shvatite moć kvadranta II, principijelne paradigme čak i u kontekstu devetosatnog perioda.

Očigledno je da većina stavki sa spiska spada u aktivnosti kvadranta I. Sa izuzetkom stavke broj 6 - prelistavanje medicinskih žurnala - sve ostalo deluje i važno i hitno.

Planer8h-17h

| | |
|---------|-------|
| 08.00 h | _____ |
| 09.00 h | _____ |
| 10.00 h | _____ |
| 11.00 h | _____ |
| 12.00 h | _____ |
| 13.00 h | _____ |
| 14.00 h | _____ |
| 15.00 h | _____ |
| 16.00 h | _____ |
| 17.00 h | _____ |

Ukoliko ste menadžer vremena treće generacije, pridržavajući se vrednosti i ciljeva prioriteta, onda ćete imati lični kriterijum za osmišljavanje takvog rasporeda i verovatno ćete dodati slova A, B ili C pored svake stavke, a zatim 1, 2, 3 ispod svakog slova A, B i C. Razmotrićete okolnosti kao što su slobodno vreme ljudi kojih se stavke tiču i logična količina vremena potrebna da se pojede ručak. Na osnovu svih ovih faktora konačno ćete isplanirati svoj dan.

Mnogi menadžeri vremena treće generacije učinili su u ovoj vežbi upravo ono što sam maločas opisao. Isplanirali su kada će šta da urade na osnovu vrlo različitih pretpostavki do kojih su došli detaljnim ispitivanjem, uspevajući da ostvare ili bar da započnu većinu obaveza isplaniranih za taj dan i pomere podsetnik za sledeći dan ili neko drugo vreme.

Na primcr, većina ljudi obično nagovesti da će iskoristiti vreme između 8h i 9h za istraživanje o tome šta će biti tema sastanka upravnog odbora direktora kako bi mogli da se pripreme za njega, zatim za zakazivanje ručka sa generalnim menadžerom oko podne i za telefoniranje Upravi za hranu i lekove. Obično planiraju da provedu sledećih sat ili dva razgovarajući sa menadžerom prodaje, odgovarajući na pisma koja su veoma važna i hitna i proveravajući glasine koje se tiču poslednje serije proizvoda „X” koji navodno nije prošao kontrolu kvaliteta. Ostatak jutra provode pripremajući se za razgovor sa generalnim menadžerom tokom ručka i/ili za sastanak upravnog odbora direktora zakazan za 14h, ili rešavaju ukazane probleme koji se tiču proizvoda „X” i prošlomesečne prodaje.

Posle ručka, popodne obično provode završavajući gorepomenute započete poslove i/ili pokušavajući da odgovore na druga važna i hitna pisma, dajući prednost korpi „BITNO“ i rešavajući druge važne i hitne stavke koje mogu da iskrсну tokom dana.

Većina ljudi smatra da priprema medijskog budžeta za narednu godinu i priprema za sastanak na temu planirane prodaje za naredni mesec mogu da prebace ostale obaveze za sledeći dan čime se gubi većina stavki kvadranta I. Većina obaveza očigledno spada u aktivnosti kvadranta II budući da ima veze sa dugoročnim razmišljanjem i planiranjem. Medicinski žurnali i dalje ostaju po strani, jer su očigledno aktivnost kvadranta II i samim tim manje važni od ostale dve gorepomenute obaveze iz kvadranta II.

Ovo je vrsta razmišljanja koje se menadžeri vremena treće generacije striktno pridržavaju, premda u satnici ponekad mogu da variraju.

Koji pristup ćete vi odabrati za izvršavanje ovih stavki? Da li je sličan pristupu treće generacije? Ili ste se odlučili za kvadrant II, pristup četvrte generacije? (Konsultujte Matricu upravljanja vremenom u poglavlju o Navici 3.)

PRISTUP KVADRANTA II

Prostudirajmo stavke sa spiska koristeći pristup kvadranta II. Ovo je samo jedan od mogućih scenarija; ostali mogu da se kreiraju i takođe bi bili sastavni deo paradigme kvadranta II, ali ovaj uključuje ilustrativnu vrstu razmišljanja.

Kao menadžer kvadranta II prepoznaćete da je većina P aktivnosti u kvadrantu I a većina KP aktivnosti u kvadrantu II. Znaćete da je jedini način da upravljate kvadrantom I obraćanje pažnje na kvadrant II, prvenstveno radom na prevenciji i mogućnostima i smelošću izricanja „ne“ kvadrantima II i IV.

SASTANAK UPRAVNOC ODBORA U 14H. Pretpostavićemo da sastanak upravnog odbora zakazan za 14h nema konkretnu temu, odnosno, da vi s njom niste upoznati sve dok ne stignete na sastanak. Ovo nije ništa neobično. Kao posledica toga, prisutni na sastanak dolaze nepripremljeni i spremni da „blefiraju“. Takvi sastanci su obično neorganizovani i prevashodno fokusirani na probleme kvadranta I koji su istovremeno važni i hitni, ali za koje se često u velikoj meri ne pokazuje dovoljno interesovanje. Generalno, ovi sastanci su posledica gubljenja vremena i inferiornih rezultata i često nisu ništa više od ego tripova nadležnih direktora.

Na većini sastanaka obično se problemi kvadranta II kategorizuju kao „ostali poslovi“. Budući da se „posao širi na popunjavanje vremena posvećenog njegovom završavanju“ u skladu sa Parkinsonovim zakonom, često nije pravi trenutak za diskusiju o njima. U protivnom su ljudi iscrpljeni i dotučeni kvadrantom I i nemaju dovoljno snage za njihovo rešavanje.

Stoga možete da predete u kvadrant II i pokušate da nametnete temu kako biste napravili prezentaciju o tome da bi sastanci upravnog odbora direktora trebalo da budu efikasniji. Tokom jutra možete da odvojite sat ili dva vremena za pripremu te prezentacije, iako će vam biti odobreno samo nekoliko minuta da probudite interesovanje prisutnih na temu pripreme za sledeći sastanak upravnog odbora direktora. Ova prezentacija će se fokusirati na značaj određivanja jasne teme za svaki sledeći sastanak kako bi svako od prisutnih na sastanku dobio priliku da učestvuje u raspravi. Poslednju temu će predložiti predsedavajući upravnog odbora direktora i usredsrediće se prvo na probleme kvadranta II koji najčešće zahtevaju kreativnije razmišljanje za razliku od problema kvadranta I koji generalno obuhvataju mehaničko razmišljanje.

Prezentacija će takođe obuhvatiti važnost dogovaranja za sledeći sastanak, dodeljivanje zadataka svim učesnicima i perioda predviđenog za njihovo izvršavanje. Ove stavke će zatim biti uvrštene u buduće teme sastanaka koje će dalje biti poslate ostalima kako bi se pripremili za raspravu o njima.

Dakle, sve ovo može da se izvrši samim pogledom na jednu stavku rasporeda - sastanak upravnog odbora direktora u 14h - uz pomoć kriterijuma kvadranta II. Za to je potreban visok nivo proaktivnosti, uključujući hrabrost pretpostavke da je prvenstveno potrebno isplanirati sve stavke dnevnog planera. To takođe zahteva razmišljanje o izbegavanju neprijatne atmosfere koja obično prati sastanke upravnog odbora.

Skoro svim ostalim stavkama na spisku može da se pristupi istovetnim razmišljanjem u okviru kvadranta II sa izuzetkom poziva Upravi za hranu i lekove.

POZIV UPRAVI ZA HRANU I LEKOVE. Na osnovu pozadine kvaliteta odnosa sa Upravom za hranu i lekove taj poziv možete da obavite ujutro kako biste sa dobijenim informacijama mogli da raspolazete tokom dana. Ovo može da bude teško izvodljivo budući da je u pitanju druga organizacija što zahteva kulturu kvadranta I i osobe koja želi s vama da razgovara a ne sa vašim zamenikom.

Dok pokušavate, kao član upravnog odbora direktora, da direktno utičete na kulturu vaše organizacije, vaš Krug uticaja verovatno nije

dovoljno veliki da bi istinski uticao na kulturu Uprave za hranu i lekove i zbog toga se jednostavno priklanjate zahtevu. Ukoliko otkrijete da je priroda otkrivenog u telefonskom razgovoru ozbiljna ili hronična, možete da mu pristupite iz mentaliteta kvadranta II u cilju sprečavanja takvih problema u budućnosti. Naravno, i ovo će zahtevati obilje proaktivnosti kako bi se iskoristila prilika za transformaciju kvaliteta odnosa sa Upravom za hranu i lekove, odnosno, za rešavanje problema na preventivan način.

RUČAK S CENERALNIM MENADŽEROM. Ovaj poslovni ručak možete da posmatrate kao retku priliku za razgovor o nekim dugoročnim temama iz kvadranta II u manje formalnoj atmosferi. I za ovo ujutro može da se izdvoji pola sata do sat vremena u cilju adekvatne pripreme, ali nije neophodno. Ponekad je dovoljno osloniti se na kvalitetnu društvenu interakciju i pažljivo slušanje bez konkretnog plana. U svakom slučaju, ručak sa generalnim menadžerom je dobra prilika da s njim izgradite svoj odnos.

PRIPREMA MEDIJSKOG BUDŽETA. Što se tiče stavke broj 2, pripreme medijskog budžeta, možete da pozovete dvoje ili troje svojih pomoćnika koji su direktno povezani sa pripremom medijskog budžeta i zamolite ih da vam dostave svoje predloge u obliku „završnog zajedničkog rada" (na koji je potrebno da stavite samo svoj potpis), ili možete sami da osmislite dve ili tri mogućnosti između kojih ćete izabrati najbolju. Za ovo će vam verovatno biti potrebno čitavih sat vremena - koji će obuhvatiti pregled željenih rezultata, smernice, izvore, pouzdanost i posledice. Međutim, ulaganjem u ovaj jedinstven pristup, zadobijate najbolje mišljenje svojih saradnika koji mogu da imaju različita rešenja za projekat. Ukoliko ranije niste zauzimali ovakav stav, možda ćete morati da provedete neko vreme kako biste im pojasnili šta taj pristup obuhvata, šta predstavlja „završni zajednički rad", kako da sinergizujete razlike i koje su vam prepoznatljive alternativne opcije i posledice na raspolaganju.

KORPA „BITNO" I KORESPONDENCIJA. Umesto da zaronite u korpu „BITNO", provešćete neko vreme, verovatno pola sata do sat vremena, otpočinjući proces obučavanja svoje sekretarice kako bi mogla postepeno da se upozna sa korpom „BITNO", kao i sa korespondencijom stavke broj 5. Ovaj program obuke može da potraje i nekoliko sedmica, pa čak i meseci, dok vaša sekretarica ne bude potpuno osposobljena da problemima pristupa iz vizure postizanja rezultata umesto biranja metoda.

Vaša sekretarica može da se obuči u obavljanju kompletne korespondencije i rasporedjivanju svih stavki u korpi „BITNO“, zatim da ih analizira i samostalno obavlja u što većem broju. Stavke koje ne mogu da se reše s poverenjem treba pažljivo organizovati po prioritetima i predočiti vam s preporukom ili beleškom za vaše delovanje. Na ovaj način, vaša sekretarica ili izvršni asistent moći će u roku od pet meseci da obavlja 80-90 odsto svih stavki u korpi „BITNO“, uključujući korespondenciju, neretko i bolje od vas prosto zato što je vaš um fokusiran na mogućnosti kvadranta II umesto da bude ophrvan problemima kvadrant I.

MENADŽER PRODAJE I PRODAJA ZA PROŠLI MESEC. Mogući pristup kvadranta II stavki broj 4 biće razmatranje kompletnog odnosa i sporazuma delovanja sa dotičnim menadžerom prodaje kako bi se proverilo da li je moguće iskoristiti pristup kvadranta II. Ovo ne znači da morate o tome da razgovarate sa menadžerom prodaje, već da pod pretpostavkom da je to problem kvadranta I zauzmete pristup kvadranta II i poradite na hroničnoj prirodi problema kao i na pristupu kvadranta I u cilju njegovog uspešnog rešavanja.

Možete da obučite svoju sekretaricu da sama rešava ovakve situacije bez vašeg uplitanja i da vam skrene pažnju samo onda kada je to potrebno tj. kada joj vi na to ukažete. Ovo može da obuhvati deo aktivnosti kvadranta II sa vašim menadžerom prodaje i svima ostalima koji vam podnose izveštaje, jer je neophodno da shvate da je vaša primarna funkcija da vodite a ne da upravljate. Valjalo bi da razumeju da će bolje rešavati probleme s vašom sekretaricom nego sa vama, prepuštajući vam lidersku aktivnost kvadranta II.

Ukoliko smatrate da bi menadžer prodaje mogao da se uvredi što mu je nametnuto da saraduje sa vašom sekretaricom, onda počnite s procesom izgradnje tog odnosa kako biste s vremenom mogli da zadobijete njegovo poverenje i zajednički zauzeli korisniji pristup kvadranta II.

PRELISTAVANJE MEDICINSKIH ŽURNALA. Čitanje medicinskih časopisa je stavka kvadranta II koju možete i da odložite. Međutim, vaša dugoročna profesionalna kompetentnost i poverenje mogu umnogome da zavise od praćenja trendova u ovoj literaturi. Stoga možete da odlučite da tu temu stavite na dnevni red sastanka sa svojim osobljem gde ćete predložiti da sistematski pristup čitanju medicinskih žurnala postane ustaljen među zaposlenima. Clanovi osoblja mogu da proučavaju različite žurnale i na budućim sastancima osoblja svima ostalima ispredaju suštinu onoga što su naučili. Osim

toga, mogu između sebe da razmene ključne članke ili tekstove koje zaista svi moraju da pročitaju i razumeju.

PRIPREMA ZA SASTANAK S PRODAVCIMA ZAKAZAN ZA SLEDECI MESEC. Što se tiče stavke broj 7, moguć je pristup kvadranta II u smislu okupljanja male grupe ljudi koji vam redovno podnose izveštaj i na kojem ćete ih zamoliti da naprave detaljnu analizu potreba prodavaca. Možete od njih da tražite da vam donesu preporuku kompletnog rada osoblja za naredni period od 7-10 dana, dajući vam dovoljno vremena da ga proučite i primenite. Ovo može da obuhvati razgovor sa svakim prodavcem ponaosob u cilju otkrivanja njihovih istinskih briga i potreba, ili samo sa uzorkom prodavaca kako bi teme za sastanak s prodavcima bile relevantne, dajući prodavcima dovoljno vremena da se pripreme i uključe na adekvatne načine.

Umesto da sami pripremite sastanak sa prodavcima, taj zadatak možete da dodelite maloj grupi ljudi koja zastupa različite stavove i ima različite vrste problema u oblasti prodaje. Pustite ih da konstruktivno i kreativno razgovaraju, očekujući da vam podnesu završnu verziju preporuke. Ukoliko nisu naviknuti na ovu vrstu zadatka, možete provesti neko vreme na tom sastanku obučavajući ih s naglaskom na to zašto bi trebalo da koriste ovaj pristup i koliko će korist imati od njega svi zajedno. Na taj način počinjete da obučavate svoje ljude da misle dugoročno, da budu odgovorni za završavanje zajedničkog rada ili drugih željenih rezultata, da vrše kreativnu interakciju između sebe na međuzavisne načine i da obavljaju kvalitetan posao u određenim rokovima.

PROIZVOD „X“ I KONTROLA KVALITETA. Sada se osvrnimo na stavku broj 8 koja se tiče proizvoda „X“ koji nije prošao kontrolu kvaliteta. Pristup kvadranta II bio bi da proučite taj problem kako biste uvideli da li ima hroničnu odnosno upornu dimenziju. Ukoliko ima, onda možete drugima da naložite da pažljivo analiziraju taj hronični problem sa instrukcijama, da vam podnesu preporuku rešenja, ili da ga jednostavno primene i informišu vas o rezultatima.

Konačan uspeh kvadranta II u kancelariji za taj dan jeste taj da provedete većinu svog vremena u dodeljivanju poslova svojim asistentima, u njihovom obučavanju, u pripremanju prezentacije za sastanak odbora, u obavljanju jednog telefonskog poziva i u produktivnom ručanju. Zauzimanjem dugoročnog KP pristupa, po mogućnosti u roku od samo nekoliko sedmica ili meseci, nećete se ponovo suočiti sa takvim problemom planiranja kvadranta I.

Proučavajući ovu analizu, možete da pomislite kako je ovaj pristup pomalo idealistički, pitajući se da li menadžeri kvadranta II ikada rade u kvadrantu I.

Priznajem da je idealistički. Ova knjiga se ne bavi navikama *uspešnih* ljudi; ona se bavi *uspešnim* ljudima. A da biste bili uspešni, neophodno je da radite na ostaviranju tog ideala.

Naravno, neophodno je da provedete vreme u kvadrantu I. Čak i najbolje osmišljeni planovi kvadranta II ponekad se ne realizuju. Ali kvadrant I može značajno da se smanji na delove kojima se lakše upravlja kako ne biste uvek bili pod stresom krizne atmosfere koja negativno utiče na vaše rasuđivanje i na vaše zdravlje.

Nema sumnje u to da je potrebno veliko strpljenje i upornost, i da ne morate uvek da budete u stanju da zauzmete pristup kvadranta II u slučaju svih ili skoro svih stavki. Ali ukoliko možete da napravite bar neku prednost u odnosu na njih i da pomognete stvaranju pristupa kvadranta II kod drugih ljudi, kao i kod sebe, onda ćete u daljem radu ostvariti ogroman boljitak u delovanju.

Ponavljam svoje priznanje da u porodici ili malim preduzećima ovakva vrsta podsticaja možda nije moguća. Ali to ne isključuje pristup kvadranta II koji će stvoriti zanimljive i kreativne načine u vašem Krugu uticaja u cilju smanjenja veličine krize kvadranta I kroz primenu inicijative kvadranta II.

INDEKS PROBLEMA / MOGUĆIH REŠENJA

Ovaj indeks ne može da posluži kao „instant rešenje" za velike životne probleme. Ovo je samo uputstvo na sadržaj ove knjige koja se konkretno bavi dotičnim problemima i omogućava uvid i pomoć prilikom njene primene. Ove reference obuhvataju holistički, integrisani pristup 7 navika i najuspešnije su kada se razumeju i koriste u kontekstu same knjige.

LIČNI USPEH

RAST I PROMENA

Možete li zaista da kreirate promenu u svom životu? Ukoliko možete da promenite vizuru, možete da promenite i biće, 15-45

Gravitacija koja vas privlači, 46-48

Od „ti" preko „ja" do „mi", 48-52

Vaš partner u promeni, 59-60

Otvaranje vaših „vrata promene", 60-62

Upravljanje promenom, 65-92

Postanite svoj prvi lični tvorac, 100-103

Koristite svoju glavu, 127-130

Razvoj i rast, 287-289

Kada je promena teška

Stvaranje nepromenljivog jezgra, 105

Kada dobijete loš program

Kako da ga reprogramirajte, 100-103, 127-139

Kako da drugima prenesete novi program, 297-299

„Ali tako je teško promeniti se!"

Moć slobodne volje, 141-143

Kada reći „da!" a kada „nel", 144-151

Poknšaj da budete nešto što niste

Nema muke bez nauke, 21-23, 208

Simbol bez suštine, 35-38

Kada ste umorni od postavljanja ciljeva
 Kako da odmah preuzmete kontrolu nad sobom, 90-91
 Ciljevi koji proističu iz misije i uloga, 130-132

LIČNO VOĐSTVO

Kada ne znate da li ste uspešni ili ne
 Šta je uopšte „uspeh“?, 52-59
 „Prezauzcti“ ste - pa šta?, 95-96
Ukoliko ste „uspešni“ - i očajni
 Primarna i sekundarna zahvalnost, 21-23
 Simbol bez suštine, 35-36
 Spolja-unutra, 43-44
 Kada je vaša „lestvica uspeha“ naslonjena na pogrešan zid, 95-

96

Kada ono što radite nema uspeha
 Unutra-spolja, 15-45
Život sa maskom
 Ne možete večno da glumite, 36-38
Kada nemate čvrsto jezgro
 Ne možete da premestite svetionik, 32-35
 Kreiranje „principijelnog centra“, 118-123 *Kada ne možete da nađete cilj ili svrhu u svom životu,*
 Nadjačavanje nesreće, 74-75
 Navika 2: Počnite od zamišljenog svršetka, 93-138
 Prevazilaženje sebe, 283
 Koreni i krila, 295-299 *Kada mislite da vama upravljaju okolnosti ili drugi ljudi*
 Vaš partner u promeni, 61
 Navika 1: Budite proaktivni, 66
 Navika 2: Počnite od zamišljenog kraja, 93
 Navika 3: Odredite prioritete, 139
Razumevanje sopstvenog programa
 Moć iskustva od deset sekundi, 24-29
 Navika 1: Budite proaktivni, 66
 Navika 2: Počnite od zamišljenog svršetka, 93
 Opet iznutra-spolja, 295-299
 Dodatak A - Moguće percepcije koje proističu iz različitih centara, 301

LIČNO UPRAVLJANJE

Sistemi planiranja koji ne uspevaju

- „Efikasnost“ možda nije rešenje, 41
- Cetiri generacije upravljanja vremenom, 143-144
- Kvadrant II - nova generacija, 151-164
- Zanemarivanje onoga što je istinski važno*
- Navika 2: Počnite od zamišljenog svršetka, 93
- Navika 3: Odredite prioritete, 139
- Kada ne možete da kažete „nel“*
- Šta je potrebno da bi se reklo „nel“, 149-151
- Kada poželite da pobegnete*
- Život čiji je centar zadovoljstvo, 110-111
- Izbegavanje nadirućeg talasa, 145-146

- ODRŽAVANJE RAVNOTEŽE I MIRA
- Uspeh u nečemu - na uštrb svega ostalog*
- Siguran centar za uravnotežen uspeh, 105-123
- Prepoznavanje uloga i ciljeva, 130-132
- Četvrta generacija koja omogućava, 154, 164-165
- Kada se sukobe zahtevi porodice i posla*
- Kreiranje lične izjave, 103-106
- Poštovanje prioriteta, 109-110
- Prepoznavanje uloga i ciljeva, 130-132
- Kada se osećate nesigurno*
- Gde crpiti svoju sigurnost?, 105-123 Prvo volite sebe pa onda druge, 177-178 Izvori unutrašnje sigurnosti, 262-263
- Podnošenje raspoloženja*
- Vi ste iznad svojih raspoloženja, 66-67
- Kada vam je čast veća od raspoloženja, 91
- Donošenje odluka*
- Vrednost Izjave lične misije, 74-75
- Kada reaktivni um zakaže*
- Suočavanje sa stvarnošću, 76-77
- Postizanje uspeha... i trošenje u tom procesu*
- Uspeh leži u ravnoteži, 52-59
- Navika 7: Naoštrite testeru, 271
- Kada ste nesrećni*
- Šta je to sreća?, 47-48
- Biti ili ne biti, 87-88
- Odgovornost za sopstvenu sreću, 91
- Kada pogrešite*
- Drugi kraj štapa, 89-90

Traženje oprostaja kada „uprskate“, 188-190

MEĐUUDSKI USPEH

Porodica

Stvaranje jake porodice

Roditelji u paradigmi upravljanja, 100
Pisanje izjave porodične misije, 131-133
Upotreba polja analize, 265-266
Koreni i krila, 295-298 „*Nikada nemam*

vremena za svoju porodicul“

Navika 2: Počnite od zamišljenog svršetka, 93
Navika 3: Odredite prioritete, 139
Ko je važniji - pojedinac ili masa?, 192
Odnos jedan na jedan, 245-246

Zajednički odmor, 292-295 Kada je

porodična atmosfera pogrešna

Roditelji u paradigmi upravljanja, 100
Kako postati tranziciona osoba, 297-298

Kada se sreća bazira na porodici

Porodica kao centar, 108-109

BRAK

Hladenje ljubavi

Da li podstičete slabosti svog supružnika?, 41-42
Ako želite da imate... onda budite!, 43
Volite je!, 79-80 *Kada*

je supružnik problem

Ako želite da imate... onda budite!, 43
Ostanite u svom Krugu uticaja, 81-89

Uticaj na supružnika

Rad na „sebi“, 89
Tridesetodnevni test, 91-92
Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194

Napuštanje braka

Odricanje od odgovornosti u ime nezavisnosti, 50

Narušavanje ili prekidanje veza

Kada pohlepa za zlatnim jajetom ubije gusku, 55
Ulaganje u emotivni bankovni račun, 180-194

Kada se sreća zasniva na supružniku

Supružnik kao centar, 107-108

Nošenje s razlikama

Kada je supružnik centar, 107-108

- Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224
- Navika 6: Smergizujte, 248
- Problem projekcije,
- Veza bez poverenja*
 - Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194
- „Ali mi nikada nemamo vremena za sebel“*
 - Zajedničko provođenje vremena, 244-246
 - Zajednički odmor, 292-295
- Kada nema komunikacije*
 - Komunikacija, kooperacija i sinergija, 256-260
 - Pronalaženje vremena za razgovor, 292-295
- Ispovedanje jednih drugima*
 - Neprijatelj kao centar, 113
 - Negativna sinergija, 260-263

- RODITELJSTVO
- Preterane reakcije na negativno ponašanje deteta*
 - Pisanje novog programa, 101-103
 - Porodica kao centar, 108-109
 - Različito gledanje i bitisanje, 128-128
 - Kada „uprsKate“, 189-190
- ne volite što ste takav roditelj*
 - Pisanje novog programa, 101-103
 - Različito gledanje i bitisanje, 128-128
 - Ispoljavanje briga, 245-246
- Nezrelost kod supružnika*
 - Nedostatak volje za promenom, 37
 - Roditeljska „slika“ može da nadvlada roditeljski integritet, 38-

- Potreba roditelja da bude popularan kod svoje dece*
 - Porodica kao centar, 108-109
 - Dobijanje zlatnih jaja, 55-56
- Uticanje na dete*
 - Moćna reč „molim te“, 38-40
 - Nadvladavanje dece dok su još mlada, 55-56
 - Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194
 - Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224
- Navođenje dece da svoje obaveze obavljaju radosno i dosledno*
 - Dobijanje zlatnih jaja, 56
 - „Zelena i čisto“, 167-172
- Izgradnja principa*
 - Pobeda/Pobeda sa detetom*
 - „Nema dogovora“ - opcija oslobođenja, 206

- Ovlašćenje za vožnju - mogućnost Pobjeda/Pobjeda, 217
- Odgajanje odgovornog deteta*
 - Dobijanje zlatnih jaja i očuvanje guske, 56
 - „Zeleno i čisto“, 167-172
 - Gradenje principa Pobjeda/Pobjeda, 217
 - „Ako nas mama ne probudi na vreme...“, 221
 - Ohrabrivanje deteta: „Upotrebi svoj Ri pokaži II“, 75
- Izgradnja odnosa sa detetom*
 - Ratovi zvezda, 56-57
 - Proaktivnost: tridesetodnevni test, 91-92
 - Ulaganje u emotivni bankovni račun, 180-194
 - Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224
- Kada nametanje vaše volje raslabljuje odnos*
 - Roditeljska „slika“ može da nadvlada roditeljski integritet, 38-
- Nadvladavanje dece dok su mladi, 55-56
- Dobijanje zlatnih jaja - i očuvanje guske, 59
- Reprogramiranje prekomerno reaktivnog ponašanja, 101-103
- Kada jedna strana dobija a druga gubi, 199-203
- Kada dete stvari gleda drugačije*
 - „Nećudadelim!“, 38-40
 - Ratovi zvezda, 56-57
- Rešavanje problema sa sinom „buntovnikom“, 200-202
- Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224 *Kada je dete problematično u školi*
 - Gledanje u sočiva i gledanje kroz njih, 16-21
 - „Pogledajte moje dete - loš sam roditelj!“
 - Društveni kriterijum na osnovu ponašanja vašeg deteta, 16-21
 - Roditeljska „slika“ može da nadvlada roditeljski integritet, 38-40
 - Porodica kao centar, 108-109
- Kada dete nema samopouzdanje*
 - Promena načina gledanja na svoje dete, 16-21
 - Osećaj posedovanja prethodi deljenju s drugima, 40
 - Odrasli u društvenom ogledalu, 67-68
 - Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224
 - Slika koju reflektujete na druge, 283-285
- Kada ne možete da razumete svoje dete*
 - Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224
- Motivisanje dece*
 - „Zeleno i čisto“, 166-172 *Kada vaše dete odbija da komunicira*
 - Savladvanje veštine slušanja, 233-241

Odnosi sa drugima

Teško je izgraditi dobre odnose

Bez muke nema nauke, 21-23

Od „ti“ preko „ja“ do „mi“, 48-52

Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194

Kada ne možete da razumete druge

Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224

Kada drugi ne razumeju vas

Pa tek onda da vas razumeju, 243-245 *Okrivljavanje,*

optuživanje i ruina osećanja prema drugima

Međuzavisnost, 49

Slušanje sopstvenog jezika, 78-80

Potiskivanje negativnih osećanja, 190-192

Kreiranje mentaliteta izobilja, 16-21

Kada nemate karakter Pobeda/Pobeda

Otkrivanje mentora ili modela, 38-40 *Kada je*

neophodna povratna reakcija - iako će biti bolna

Hrabrost i obazrivost: uspostavljanje ravnoteže, 209-210

Pitanje razlika

Dve osobe različito posmatraju: obe su u pravu, 24-29

Ratovi zvezda, 56-57

Razlike u zavisnosti od naočara koje nosite, 122-123

Sve razlike su u vašoj glavi, 125-126

Razumevanje: misija jedne osobe je za nekog drugog sitnica,

182-183

Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224

„Ali rekli ste...“, 185-186

Zakoni ljubavi i zakoni života, 190-201

Navika 6: Sinergizujte, 249

Kada nema komunikacije

Uočavanje „starice“, 24-29

Ulaganje u bankovni račun poverenja, 177-194

Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224

Sinergija i komunikacija, 255-257

Kada nema kooperacije

Kooperacija, komunikacija i poverenje, 256

Uticanje na druge

„Ispitajte svoje srce...“, 16-21

Ako hoćete da imate... onda budite!, 43

P/KP u ljudskoj dimenziji, 55-56

Rad na Krugu uticaja, 81-89

- Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194
- Otvorena komunikacija po principu Pobjeda/Pobjeda, 209-211
- Ključ uticaja, 226-227
- Da biste uticali, morate da podlegnete uticaju, 231
- Kada je princip Pobjeda/Pobjeda neostvariv*
 - „Nema dogovora” - opcija oslobađanja, 203-207
 - Ne moraju sve odluke da budu Pobjeda/Pobjeda, 211
 - Kompetitivnost ima svoj značaj, 219
- „Neiskorenjive” razlike*
 - Ne morate sve da ih iskorenjujete, 266-269
- Kada nema poverenja*
 - Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194
- Izgradnja jakih veza*
 - Ako želite da imate... onda budite!, 43
 - Stvaranje nepromenljivog jezgra, 61
 - Pomoćne alatke, 154-155
 - Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194
 - Odnosi - ključ principa Pobjeda/Pobjeda, 209-211
 - Zbližavanje na poslovnom nivou, 255-256
 - Obnova društveno/emotivne dimenzije, 281-283
- Obnavljanje prekinutih veza*
 - Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194
- Princip Pobjeda/Pobjeda n odnosu sa osobom Pobjeda/Poraz*
 - Odnos sa Pobjeda/Poraz - pravi test principa Pobjeda/Pobjeda, 210
- Programiranje drugih*
 - Moć percepcije, 16-21
 - Odraz u društvenom ogledalu, 67-68
 - Slika koju reflektujete na druge, 281-283
- Ljubav - bez rezerve*
 - Zakoni ljubavi i zakoni života, 190-191
- „Ali ja znam kako da slušam!”*
 - Da li zaista slušate?, 233-241
- Kada komunikacija postane emocionalna*
 - Ne pričajte - slušajte!, 239
- ODNOSI NA POSLU
- Raditi za diktatora*
 - Ako želite da imate... onda budite!, 43
 - Kako je biti proaktivni poslušnik, 86-88
- Problem odbačenosti*
 - Proaktivnost - ključ, 86-88

Kada posao nije jasan

„Ali rekli ste...“, 186-187

Kada ne dopirete do svog šefa

Izvođenje *efikasne* prezentacije, 243-245

Rešavanje narušenih odnosa na poslu

Ulaganje sebe, 192-193

menadžment odoleva promeni

Kako je biti proaktivni poslušnik, 86-88

Fokusiranje na rezultate, 213-215

Strah od šefa

Sposobnost zarade - vaše najvažnije finansijsko sredstvo, 55

Dobijanje posla

Upotreba R i pokazivanje I, 75

ORGANIZACIONI USPEH

Kreimnje vrhunskih organizacionih kvaliteta

Organizacioni KP, 57-59

Jednom merite, dvaput secite, 96

Pisanje izjave organizacione misije, 133-137

Stvaranje sinergije u poslu, 253-255

Upravljačko podsticanje - fokusiranje na rezultate, 166-167

Odnosi na vrhu - ključ, 192-193

Navika 4: Razmišljajte Pobeda/Pobeda, 196

Navika 5: Tražite prvo da razumete, 224

Navika 6: Sinergizujte, 249

Uravnotežena obnova u poslu, 286-287

Nedostatak timskog rada u organizaciji

Nezavisnost prethodi uspehu međuzavisnosti, 48-52, 177-181

Pisanje izjave organizacione misije, 133-137

Navika 4: Razmišljajte Pobeda/Pobeda, 196

Navika 6: Sinergizujte, 249

politizovanje i konflikti u organizaciji

Negativna sinergija, 260-261

Kada je okruženje Pobeda/Poraz

Dobijate ono što ste zaslužili, 218-220

Pitanje odnosa prema klijentima

Razvodnjavanje paprikaša od školjki, 58

Problemi „P“ su „KP“ mogućnosti, 194

„Moji prodavci samo primaju porudžbinu“, 219-220

Pritisak promenljive ekonomije

Delovanje ili predmet delovanja, 76

Pogrešna džungla, 98-100

Jlag"

„Moji prodavci samo primaju porudžbinel", 219-220

Vrhunski proizvođači s užasnim međuljudskim odnosima

Razvodnjavanje paprikaša od školjki, 220-221

MENADŽERSKI USPEH

Kada upravljate umesto da vodite

Pogrešna džungla!, 97-100 *Kada*

imate previše posla „Efikasnost" možda nije rešenje, 41

Navika 3: Odredite prioritete, 140

Kvadrant II u kancelariji, 307

Neuspešni sastanci

Sastanak upravnog odbora u 14h, 310

Priprema prezentacije za sastanak prodavaca zakazan za sledeći mesec, 311

Rešavanje korespodencije

Korpa „bitno" i korespondencija, 312

Praćenje poslovnih publikacija

Čitanje medicinskih žurnala, 313

Budžeti

Priprema medijskog budžeta, 312

Neodgovorni radnici

Jesu li to „oni" ili „ja?": 41

Tretiranje zaposlenih kao da su najbolje mušterije, 58-59

„Ali rekli ste..." , 186-187 *Negativna*

osećanja u poslovnim odnosima

Povećavanje aktivnosti kvadranta II sa 5% na 20%, 148-149

Negativna osećanja su potisnuta, 199-203

Nedostatak kreativnost i inovativnosti

Upravljačko podsticanje - pružanje maksimuma, 164-172

Navika 4: Razmišljajte Pobeda/Pobeda, 196

Navika 6: Sinergizujte, 249

Problem kulture nepoverenja

Cena kulture visokog poverenja, 38

Pokušaj jačanja poverenja, 43

Ulaganje u emotivni bankovni račun, 177-194

Navika 4: Razmišljajte Pobeda/Pobeda, 196

Kada je princip Pobeda/Pobeda neostvariv

„Nema dogovora" - opcija oslobođenja, 203-207

Kompetitivnost ima svoju ulogu, 211

Skupi i vremenski zahtevni programi obuke

326

Kontrola polaznika i fokusiranje na rezultate, 213-21 i

Nemotivisani radnici

„Zeleno i čisto“, 167-172

Obuka menadžmenta po principu Pobjeda/Pobjeda, 213-215

Sporazum delovanja po principu Pobjeda/Pobjeda, 215-218

Nadgledanje prevelikog broja ljudi

Povećanje obima kontrole po principu Pobjeda/Pobjeda, 215-

218

Menadžer prodaje - mogući podsticaji, 312

Kod teških pregovora

Najispravnija alternativa - Pobjeda/Pobjeda, 202-203

„Nema dogovora“ - izvodljiva opcija, 203-207

„Voleli bismo da napišete ugovor...“, 242-243 Sud je

poslednje a ne prvo rešenje, 266-268

Rešavanje problema procene

Pomoć ljudima da procene sebe, 215-218

Zalivanje onoga što želite da poraste, 220-221

INDEKS

- Mentalitet izobilja, 210-212, 284, 287
- odgovornost, 167, 213, 216
- Adison, Džozef, 95
- savetovanje, 233
- afirmadja, 127-130
- „Aha!“ doživljaj, 29
- mantra Anonimnih Alkoholičara, 85
- Amiel, 297-298
- „Životinjska škola“, 263-264
- Iskreno izvinjenje, 188-190
- predlozi za vežbu:
 - za počinjanje od zamišljenog svršetka, 138
 - za određivanje prioriteta, 172-175
 - za proaktivnost, 91-92
 - za obnovu, 287-288
 - za sinergiju, 269
 - za razumevanje, 244-245
 - za Pobeda/Pobeda, 221
- Aristotel, 49 stavovi, 23-24
 - definicije, 23
 - izvori, 28, 30, 31, 35, 78, 121
- stav, 74-75
- autobiografske reakcije, četiri, 233-241
- ravnoteža, 154, 285-287 uravnotežena
- obnova, principi, 272-290 Barton, Brus, 271 počinjanje od zamišljenog svršetka, 93-138
 - sve stvari kreiraju se dvaput, 96-97
 - alternativni centri, 107-114
 - primena, 140-141, 143, 145, 163, 164, 183
 - predlozi za vežbu, 138
 - izjava porodične misije, 132-134
 - identifikovanje centra, 132-134
 - identifikovanje uloga i ciljeva, 114-118

- vođstvo i upravljanje, 98-100
- izjava organizacione misije, 133-138
- izjava porodične misije, 132-133
- principi kao centar, 115
- reprogramiranje (kako postati svoj lični prvi tvorac), 100
- ponašanja, 21-22
 - obraci, 52
 - reaktivna protiv proaktivnih, 71-72, 76, 78, 80, 82-85
 - izvori, 215
 - tri oblasti problema, 87-87
- biće, 36
- Benis, Voren, 98 Benson, Ezra Taft, 290 **biti**, 87-88
- mozak, leva strana, funkcije, 126, 130, 140, 242, 260
 - širenje pogleda, 126
 - funkcije, 125, 140, 260
 - dva načina korišćenja, 126-130
 - vizualizacija, 127 teorija
- moždane dominacije, 125 Bruks, Filips, 280 Buš, Džordž, 249 posao, sinergija, 254
- sporazum u Kemp Dejvidu, 101
- centri, 105, 123, 278
 - alternativni, 107
 - identifikovanje, 114
 - životni faktori, 105
 - moždaće percepcije, 301
 - principi, 37, 40, 115, 121, 140, 259
- promena:
 - sposobnosti, 105
 - polje analize, 264
 - iznutra-spolja, 21
 - principi, 21
 - obnova, 265
 - vidi jos* proces iznutra-spolja i komunikacija, 226
 - tri karakterne osobine, 207
 - Pobeda/Pobeda, 214, 218
- Etika karaktera, 24

protiv Etike ličnosti, 24-26
 primarna i sekundarna veličina, 26
 principi i vrednosti, 24, 37
Vatrene kočije, 210 crkva kao
 centar, 113, 121, 122 Čerčil,
 Vinston, 249 Krug brige, 80-
 84, 89, 245 Krug uticaja, 81-84
 davanje i držanje obećanja, 90
 širenje, 85
 negativna energija, 82-83
 pozitivna energija, 82-83
 u međuljudskim odnosima, 213
 obnova, 270 razred,
 sinergija, 251
 koherentnost, 155
 obećanja:
 posvećenost, 137
 davanje i držanje, 90
 spirala rasta, 289
 „Zajednički imenilac uspeha" (Grej), 142
 komunikacija, 21-22, 226
 karakter i, 226
 emotivni bankovni račun, 180
 empatijska, principi, 225
 četiri osnovna tipa, 233
 iznutra-spolja, 290
 nivoi, 256
 u odnosima, 210
 sinergija i, 248-257
 treća alternativa u, 257
vidi još slušanje; razumevanje, sistem
 kompenzacije, 218 takmičenje, 195, 197-206,
 210, 218 kompromis, 210, 214, 256, 266
 kompjuterska metafora, 70, 123, 130, 162
 stimulans i reakcija, 67-68, 70, 71, 89
 konfrontacija, 188-189 slučajnost, 70, 123, 140,
 299
 edukacija i razvoj, 287
 kao ljudski dar, 70, 71, 91, 97, 100-103, 125, 140
 u proaktivnom modelu, 71

- u upravljanju vremenom, 162
- posledice:
 - dela, 91
 - kao očekivane, 165, 212, 216, 220
 - četiri vrste, 215, 216
- obzirnost, 204, 206-209, 239
- Ustav, SAD, 103-104 doprinos, u zakonima života, 190 kooperacija:
 - protiv kompetitivnosti, 193-194, 196, 197, 217, 218
 - kreativnost, principi, 245-268
 - zakoni života, 190
 - nivoi komunikacije, 254
- Kopernik, 29
- hrabrost, 289-190, 204, 205-206, 239, 273
- stvaranje:
 - po planu ili pravilu, 96
 - prvo, 96-101, 123-125, 128, 139-140
 - vođstvo i upravljanje, 97-98
 - psihičko i fizičko, 96-96, 139-140
 - reprogramiranje, 99-100
 - drugo, 96-103, 140
 - proces stvaranja, *vidi* sinergija
 - kreativnost, 74
 - kredibilitet, 209-210, 239
 - krize, 144, 145, 147, 149, 152, 156
- Dnevna lična pobeda, 280, 283, 284
- defanzivna komunikacija, 256
- podsticanje:
 - dogovora, 213-214, 216
 - pet elemenata, 167, 212-213
 - „poslušnik" 166, 215
 - povećanje P i KP, 166-167
 - upravljačko, 162
 - u nedeljnom planiranju, 162
- DeMil, Sesil B, 33 zavisnost, 49-51, 190, 260 želja, 47, 48, 91
- determinizam:
 - paradigma, 70, 78, 79
 - tri teorije, 67-68

razvoj, *vidi* rast
 dijagnostikovanje pre pisanja recepta, 231-233
 razlike, procena, 250, 260, 263-265, 269
 dostojanstvo, 34
 problemi direktne kontrole, 85-86
 disciplina, 142, 178
 kao zakon života, 190
 u upravljanju vremenom, 150-151
 raditi, u spirali rasta, 289 pokretačke sile,
 265-269 Druker, Piter, 98, 147, 216
 dvoličnost, 21, 187, 206

 ekologija, 268
 edukacija, 251-253, 278-281
 uspeh, 52-54, 98, 180, 268
 protiv efikasnosti, 90, 96, 154-155, 163-164
 navike i paradigme, 47, 48, 52-54, 56, 59, 67, 91
 organizacioni KP, 57-59
 lični, 42, 141 Ajnštajn, Albert, 42
 Ajnštajnova paradigma relativiteta, 29
 Eliot, T. S, 44, 299 Emerson, Ralf
 Waldo, 22, 296 emotivni bankovni račun,
 180-182
 odnosii, 210-211
 šest glavnih uloga, 182
 razumevanje i, 227, 229-231, 236, 239
 emotivni zalihe, 182
 iskreno izvinjavanje, 188
 obraćanje pažnje na sitnice, 186
 pojašnjavanje očekivanja, 187
 držanje obećanja, 185
 zakoni ljubavi i zakoni života, 192-195
 pokazivanje ličnog integriteta, 188-190
 pojedinačno razumevanje, 183-185 emotivna
 dimenzija, u obnovi, 272, 281-283, 286, 288 emotivne
 reakcije, 239 empatijska komunikacija, principi, 224
 empatijsko slušanje, 227-231
 vidi još slušanje,
 izdržljivost, 273

- neprijatelj kao centar, 111-113, 121, 122
- energija, pozitivna i negativna, 83, 84
- determinizam okruženja, 68
- etos, 243
- procena, 233
- vrлина, 34
- vežbanje, 273-276
- očekivanja:
 - pojašnjavanje, 186-187
 - u pet oblasti, 167, 212, 216
 - u upravljanju vremenom, 144, 145, 165, 167
- iskustvo, kao vrednost, 74

- poštenje, 34
- porodica kao centar, 115, 121, 122
- izjava porodične misije, 132
- Faruk I, kralj Egipta, 101
- Ferguson, Merlin, 60-61
- finansijska sredstva, 54, 55
- prva (psihička) kreacija, 96-103, 124-126, 129, 140-141
 - predlozi za vežbu, 172
 - samoupravljanje kvadrantom II, 155
 - podsticanje, 166
 - četiri generacije upravljanja vremenom, 143-144, 152-153,
- 166-165
 - prelazak u kvadrant II, 151
 - kvadrantII, 144, 172
 - alatka kvadranta II, 153
 - šta je potrebno da bi se reklo „ne“, 149
- Fižer, Rodžer, 124 fleksibilnost:
 - fizička, 274
 - u planiranju, 155
- fokus:
 - proaktivni, 82, 83
 - kvadrantII, 151, 154
 - reaktivni, 83, 84 Polje
- analize, 265-269
- Frankl, Viktor, 68-70, 73, 74, 91, 104, 123-129
- Frenklin, Bendžamin, 18 sloboda izbora, 68-71, 73
- frojdovska psihologija, 69

prijatelj kao centar, 111-113, 121, 122
 From, Erih, 36

Gandi, Mohandas K, 72, 88

Garfield, Čarls, 131

generacije, u upravljanju vremenom, 143-144, 152-153, 163-164

genetički determinizam, 67-68

Kako izdejtovovati Da (Fišer i Uri), 224

ciljevi:

iočekivanja, 188-189

dugoročni, 91, 130-132

selekcija, 158

u nedeljnom planiranju, 162, 166

Bog, 299

Gete, Johan Wolfgang fon, 142, 285

Zlatno pravilo, 185 dobrotu, 21, 22

basna o guski i zlatnom jajetu, 52

Gordon, Artur, 276-277 Grej, E. M,

142-143 veličina, primarna i

sekundama, 21-23 rast, 140

polje analize, 265

kontinuum zrelosti, 48-52, 106-107, 190

principi, 33, 34, 35-40, 47-48

izobnove, 265, 289-291 vođstvo, 105,207

vođstvo, kao očekivanje, 167, 212, 216, 221

navike, 47-48 jedan, 65-93

dva, 93-138 tri, 139 četiri,

195 pet, 224 šest, 248

sedam, 271 prekidanje, 46-

46 uspeh, 47, 48, 52-54,

91 meduzavisnost, 194

kontinuum zrelosti, 48-52

organizacioni KP, 57-59

- kako koristiti ovu knjigu, 59-60
- sinergija, 52
- rad na, 86
- Hamarskjold, Dag, 192, 288
- Hendel, Džordž Fridrih, 122
- sreća, 18, 30, 33, 48 Harvardska
poslovna škola, 27 imati, 87-89
- srce, vežbanje, 274, 275-276
- Holms, Oliver Vendel, 94
- iskrenost, 34, 187-189 ljudska
sredstva, 54, 55-56, 58
- ljudski dar, 70, 71, 91, 97, 100-103, 125, 140, 141-142, 207,
288, 295
- ljudska interakcija:
 - šest paradigmi, 197-207, 256
 - koja opcija je najbolja, 201-203
 - vidi još* međuzavisnost
- ljudska priroda, 299
 - ravnoteža u obnovi, 285-287
 - četiri dimenzije, 272-275
- ljudski odnosi, *vidi* Etika ličnosti
- skromnost, 192

- IBM, 17, 90, 133-134
- ignorisanje protiv slušanja, 228
- slika, 19, 20, 28 mašta, 70, 140-
141
 - kao ljudski dar, 70, 71, 92, 97, 100-103, 125, 140, 141
 - u proaktivnom modelu, 71
 - vizualizacija, 126-130, 132
- važnost, u upravljanju vremenom, 143-147, 149, 150, 152, 172
- nezavisnost:
 - i međuzavisnost, 177-178, 190, 197, 257
 - paradigma, 49-51
- nezavisna volja, 70
 - kao ljudski dar, 70, 71, 91, 140
 - moć, 141-143
 - u proaktivnom modelu, 71
- problem indirektne kontrole, 85-86
- individualnost, razumevanje, 182-184
- uticaj, ljudski:

- slušanjem, 226-231
 trideset različitih metoda, 86
vidi još Krug uticaja,
 inicijativa, 71, 75-76, 207
Upotrabi za identitetom (Sadat), 100-101. 209, 297
 iznutra-spolja, 15-44, 292-301
 novi nivo razmišljanja, 42-44
 etika karaktera i etika ličnosti, 18-21
 moć paradigme, 23-31
 primarno i sekundarno vođstvo, 21-23
 principijelna paradigma, 31-35
 principi rasta i promene, 35-40
 načina gledanja na problem, 40-42, 87
 integritet, 34, 91, m 103, 164, 187-189, 218, 282
 kao vrlina, 208
 kao zakon života, 190
 interakcija, *vidi* ljudska interakcija,
 međuzavisnost, 177-194
 emotivni bankovni račun, 180-182
 navike, 194
 nezavisnost, 178-179, 190, 197, 257
 paradigma, 49-51, 177-194
 problemi P su KP mogućnosti, 193-194
 međugeneracijski život, 295-296 međuljudska
 komunikacija, ključ do, 225-233 međuljudski
 uspeh, 195-223 tumačenje reakcije, 233
 uključenost, posvećenost, 137

 Japan, ekonomski uspeh, 268, 287
 Džeferson, Tomas, 104 Džonson,
 Semjuel, 92, 177 Džordon, Dejvid
 Star, 15 Džordan, Vilijam Džordž,
 22-23 Džozef, priča, 87

 Ker, Rolf, 103-104
 dobrota, 184-185
 znanje, 47, 48, 91
 Koh, Frank, 32 Kun,
 Tomas, 29

jezik, slušanje, 78-80
 zakoni:
 ljubavi izživota, 190-193
 prirodni, *vidi* principi,
 vodstvo:
 osnovni zadatak, 209
 međuljudsko, principi, 195-223
 protiv upravljanja, 98-100, 141, 142, 151
 lično, 93-138
 transakcijsko protiv transformatorskog, 221
 učenje:
 obostrano, 207-220
 spirala rasta, 289 Levin,
 Kurt, 265 sloboda protiv
 slobode, 69 život, zakoni,
 190-193 životni faktori, 105-
 123
 uticaj na centre, 107-114
 razvoj, 115-123
 identifikovanje centra, 114-115
 zrelost, 106-107
 Lilijental, Dejvid, 255-266
 slušanje:
 empatijsko, 37, 47, 210-211, 227-231
 četiri nivoa, 228
 logičke ili emotivne reakcije, 239
 veštine, 236-237, 240
 ulaganje vremena, 240-241
 obučavanje, 226
 vidi još razumevanje,
 literatura, 276, 280 sitnice,
 posvećivanje, 184-185 logika,
 125, 130, 243, 261 logičko
 rezonovanje, 239 logos, 243
 logoterapija, 104 dugoročno
 planiranje, 162 Poraz/Poraz, 200
 Poraz/Pobeda, 199-200, 216
 ljubav, 188, 190-193 lojalnost,
 88, 107 Luter, Martin, 278

Mekej, Dejvid O, 278
 upravljanje:
 protiv vodstva, 98-100, 141, 142, 151
 lično, 139-174
 vremenom, 143-144, 145, 152-153, 163-164
 obuka menadžmenta, *Pobeda/Pobeda*, 207-210
 menadžer, ulaganje/učinak, 165 menadžersko
 pismo, 216 Man, Horas, 46 *Don Kihot od Manče*,
 284 Markam, Edvin, 196 Maslov, Abraham, 125
 zrelost, 208-209, 243 kontinuum zrelosti, 48-52,
 190, 208
 životni faktori, 106-107
 meditacija, 276-278
 psihička (prva) kreacija, 96-97, 124-126, 129, 140-141
 psihička dimenzija, u obnovi, 272, 278-279, 286, 287
Mesija (Hendel), 122 metodi protiv rezultata, 166-
 167, 216 srednji put, 259
 oponašanje, u slušanju, 228, 236-237
 ogledalo, društveno, 67-68 *Jadnici*, (Igo),
 210 izjava misije:
 porodična, 132-134
 organizaciona, 133-137
 lična, 103-105, 123-124, 278
 u upravljanju vremenom, 162, 164
 greške, 89-90, 190 modeli:
 proaktivni, 71
 reaktivni, 68
 novac kao centar, 109-110, 121, 122
 motivacija:
 zadovoljavanje potreba i, 229
 vidi još želja,
 motivi, 119, 120, 121, 240
 Mageridž, Malkolm, 111

 Naser, Gamal, 101

- priroda, kao sinergija, 249, 268-269
- potreba, zadovoljavanje, 229
- negativna energija, 83-84 negativna
- sinergija, 260-263, 269
- pregovaranje, 197-207, 222, 266
 - vidi još* Pobeda/Pobeda, Njutnovi zakoni
- fizike, 29 „nc" izgovaranje, 149-151 Nema
- dogovora, Pobeda/Pobeda, 203-206

- objektivna stvarnost, 33
- objektivnost, 28
- jedan na jedan, 245-247
- mogućnosti, 145, 147, 193-194, 245, 249
- moguće posledice, 216-217
- izjava organizacione misije, 133-137
- organizacioni KP, 57-59
- „Organizovanje i izvršavanje prioriteta", 143, 150
- planiranje, 280
 - dugoročno i nedeljno, 162. 164
 - vidi još* određivanje prioriteta; kvadrant II,
- paradigma spolja-unutra, 43-44, 87, 295

- Pejn, Tomas, 62
- paradigme, 23-35
 - iz stavova i ponašanja, 28-30, 31, 35, 78, 121
 - osnovne, i promene paradigme, 29-31, 32
 - jezgro, 107-114
 - razlike, 263-265
 - novi nivoi razmišljanja, 43-44
 - moć, 23-29, 32
 - principijelne, 32-35, 119-124, 141, 164
 - proaktivnost i, 70, 78, 79
 - obnova i, 288
 - sebe, 67
 - sedam navika, 53
 - šest, ljudska interakcija, 197-207
- promena paradigme, 29, 32
 - negativne protiv pozitivnih, 30
 - moć, 29-31, 32
 - proces, 31-32
 - čitalaca, 59-60

kao reprogramiranje sebe, 100-103
 Pareto princip, 149 partnerski
 sporazumi, 212-213 Paskal, Blejz, 225
 patos, 143 strpljenje, 34, 39 Pavlov,
 Ivan Petrovič, 68 smirenost uma, 282
 kazne, *vidi* posledice, Peni, Dž. C, 164
 ljudi, uspeh, protiv efikasnosti, 154-155, 163-164, 165
 demonstracija percepcije, 23-29, 123, 125 percepcije:
 promena, 17-18, 29-31
 razlike, 263-265
 moguće, koje proističu iz različitih centara, 301-313
 vidi još paradigme, 241-243 sporazum
 delovanja, 212-213, 216-218 Etika ličnosti,
 18-44
 osnovni tokovi, 28, 30, 31, 35-36
 protiv etike karaktera, 18-21, 30, 32, 179, 226-227
 uticaj, 40-42, 44
 tehnike, 19, 21-22, 179, 297
 lično vođstvo, 93-138 lično
 upravljanje, 139-174 izjava lične
 misije, 103-105, 278
 pisanje i primena, 123-124
 lična vizija, 65-92, 210 perspektiva, širenje, 126-127 fizička
 sredstva, 54-55, 57 fizička (druga) kreacija, 96-97, 141 fizička
 dimenzija, u obnovi, 272, 273-276, 286, 287 planiranje, u
 upravljanju vremenom, 145, 148, 150, 153-155, 162, 281
 zadovoljstvo kao centar, 110-111, 121, 122
 pozitivna energija, 83
 pozitivan mentalni stav (PMS), 19
 pozitivno razmišljanje protiv proaktivnosti, 77
 imetak kao centar, 110, 121, 122
 potomci, 297
 potencijal, 34
 Petefrije, 87

moć, 105-123, 207
slobodne volje, 141-143
paradigme, 23-31
ravnoteža P/KP,
sredstva i, 54-57
hrabrost i obzirnost, 209-210
nivoi komunikacije, 256-257
mogućnosti, 193-194
i organizacioni uspeh, 57-59
principi, 52-54, 59, 61
u upravljanju vremenom, 144, 147 praksa
protiv principa, 34-35 recept, prethodno
dijagnostikovanje, 231-233 proces prezentacije,
243-245 prevencija krize, 145, 147, 149, 154,
245 primarna veličina, 21-23 principi, 32-44,
48, 89, 299
ravnoteže obnove, 271-290
kao centar paradigme, 32-35, 118-123, 141, 164, 261
kreativne kooperacije, 248-269
empatijske komunikacije, 224-247
primeri, 34
rasta i promene, 35-40
međuljudskog vodstva, 199-223
novog nivoa razmišljanja, 42-44
ličnog vodstva, 93-138
ličnog upravljanja, 139-174
lične vizije, 65-92
protiv prakse, 52-54, 59, 61
problema, 40-42
protiv vrednosti, 35
principijelno pregovaranje, 222
prioriteti:
organizovanje i izvršavanje, 143-144, 150
vidi još određivanje prioriteta; kvadrant II,
Ličnapobeda, 63-174, 178, 281
dnevna, 280, 287, 288, 297, 299
proaktivnost, 65-92, 104
delovanje ili predmet delovanja, 76-78
primena, 97-124, 140, 141, 163
predlozi za vežbu, 91 -92
Krug brige/Krug uticaja, 81-85

posledice i greške, 89-90, 119
 problemi direktne, indirektne i van kontrole, 85-86
 širenje Kruga uticaja, 86-88
 sloboda izbora, 68-70, 71, 73
 imati i biti, 87-89
 slušanje jezika, 78-80
 davanje i držanje obećanja, 90-91
 model, 91
 protiv reaktivnosti, 71-72, 77, 78-80, 83, 85, 87-88, 101-103
 društveno ogledalo, 67-68
 preuzimanje inicijative, 75-76
 tridesetodnevni test, 91-92
 baziran na vrednosti, 72-80, 88, 103
 pisanje izjave lične misije, 123-124
 reakcija ispipavanja, 233 problemi:
 novi nivo razmišljanja, 42-44 P
 kao KP mogućnosti, 193-194 tri
 oblasti, 85-86
 u upravljanju vremenom, 145-150
 način sagledavanja problema, 40-42
 i rešenja Pobeda/Pobeda, 222
 procesi, 207, 222-223
 navike, 46-48
 principi, 36-38
 proizvođači:
 i ulaganje/učinak, 165, 166
 u upravljanju vremenom, 144-149
 proizvodnja, 54, 231
 sredstva i, 54-57
 povećanje, 153, 164-165, 215, 221
 problemi, kao KP mogućnosti, 193-194
 kapacitet proizvodnje (KP), 54, 105, 132, 231
 sredstva, 54-57
 povećanje, 153, 164-165, 215, 221
 mogućnosti kao P problemi, 193-194
 organizacioni, 57-59
 lični, kao obnova, 272-273
 obećanja, 90-91
 vidi još obećanja,
 fizički determinizam, 68
 psihološke posledice, 217

- psihološka dimenzija, u obnovi, 272, 278-279, 286, 288
- psihologija, 18, 69
- Ptolomej, 29
- Javna pobjeda, 175-269, 281, 282
- efekat pigmaliona, 17

- kvadrant I, 145-150, 151, 155, 273
- kvadrant II,
 - prednosti četiri generacije, 164-165
 - u kancelariji, 172
 - podsticanje, 164-172
 - objašnjenje, 144-149
 - fokus, 151, 154
 - življenje, 163-164
 - prelazak u, 151-153
 - paradigma, 172
 - obnova u, 273, 275, 278, 280, 287, 296
 - reći, „ne“, 149-151
 - samoupravljanje, 155-162
 - šest važnih kriterijuma, 153-155
 - alatka, 153-155
- kvadrant III, 145-147, 149, 151, 153, 162
- kvadrant IV, 145-147, 149, 151, 152-153, 162
- kvalitet, 34
- reaktivni fokus, 83, 84
- reaktivni jezik, 78
- reaktivni model, 68
- reaktivno protiv proaktivnog, 71-72, 77, 78-80, 83, 85, 87-88, 101-103 čitaoci:
 - primena, 60
 - očekivanja, 60-62
 - ukratko, 51-52, 61
 - dve promene paradigme, 59-60
 - čitanje, 280
- realnost, 24
 - međuzavisnost, 201, 204, 260, 268
 - reaktivno protiv proaktivnog, 77, 80, 88
 - subjektivno protiv objektivnog, 33
- Rivs, R. H, 264-265 reflektivni
- osećaj, u slušanju, 237 reflektivno
- slušanje, 228, 236

- međuljudski odnosi, 207, 210-212
 - u organizacijama, 192-193
 - Javna pobeda,
 - u upravljanju vrcmenom, 144, 145, 148, 149, 153, 163-164
 - vidi još* međuzavisnost,
- obnova, 270-298
 - predlozi za vežbu, 289-290
 - ravnoteža u, 285-285
 - četiri dimenzije, 272-287
 - proces rasta i promene, 265-268, 287-289
 - psihička dimenzija, 272, 278-281
 - fizička dimenzija, 272, 273-276, 286, 287
 - programiranje drugih, 283-285
 - društvena/emotivna dimenzija, 272, 281-283, 286, 288
 - duhovna dimenzija, 272, 276-278, 286, 287-288
 - sinergija, 287-288
 - spirala rasta, 288-290 preformulisanje
- sadržaja, u slušanju, 237 reprogramiranje
- sebe, 100-103, 296, 297 izvori, 167, 212, 216, 222 komunikacija s
- poštovanjem, 256, 257 reakcije, 68-70, 91
 - na posledice i greške, 89-90
 - četiri autobiografske, 233-241
 - jaz između stimulansa i, 69-70, 71, 73, 293, 295
 - logičke i emotivne, 239
 - u proaktivnom modelu, 71
 - u reaktivnom modelu, 68
- odgovornost, 71, 87, 91
 - podsticanje, 164
 - proaktivni ljudi, 71, 85, 86, 87-88, 91, 92, 103
 - reaktivni ljudi, 78, 80, 87, 88
 - Pobeda/Pobeda, 222
 - v idi još* proaktivnost,
- odgovornost posledica, 217
- nazadne sile, 268-268
- rezultati:
 - željeni, 166-167, 212, 216
 - protiv metoda, 166-167, 216
 - u upravljanju vremenom, 144-149, 151
 - u rešenjima Pobeda/Pobeda, 222
- nagrade, *vidi* posledice,

Rodžers, Karl, 253
 uloge:
 i očekivanja, 186-187
 identifikovanje, 130-132, 155-156, 164
 u dugoročnom i nedeljnom planiranju, 162, 164
 Ruzvelt, Elinor, 72
Koreni, 97
 Roskin, Leo, 89

Sadat, Anvar, 100-101, 211, 297-298
 istovetnost, jedinstvo, 260
 zadovoljenje, 144
 potrebe, 229 testera, oštrenje, 158, 159,
 173, 271-290
 vidi još obnova, Saksenijan, Hrand, 208
 reći, „ne“, 149-151 Mentalitet oskudice, 210
 planiranje, 144, 154-162 programiranje
 drugih, 283-285 programiranje sebe, 100-
 103, 296, 297 sekundarne veličine, 21-23
 druga (fizička) kreacija, 96-100, 141
 sigurnost, 105-123, 207, 282-283, 287, 288
 gledanje, 31-32, 47
 tražite prvo da razumete pa tek onda da vas razumeju, 224-247
 selektivno slušanje, 228 samosvest, 66-67
 i sloboda izbora, 69-70
 kao ljudski dar, 70, 71, 91, 97, 100-103, 125, 140, 141
 i jezik, 78-80
 u proaktivnom modelu, 71
 vidi još proaktivnost, ja kao centar,
 144, 121, 123 samoispunjavajuće
 proročanstvo, 17 samoupravljanje,
 kvadrant II, 155-162 samousavršavanje,
vidi Lična pobeda, Selije, Hans, 283
 princip slaganja, 178 veštine, 47
 kao uspešna navika, 47, 48, 92
 slušanje, 236-237, 240

društvena dimenzija, u obnovi, 272
 društveno ogledalo, 67-68
 rešenja, 222, 242, 243
 prodaja rešenja, 75
 spirala, rasta, u obnovi, 287-289
 duhovna dimenzija, u obnovi, 272, 276-278, 286, 287-288
 supružnik kao centar, 107-108, 121, 122
 Stal, Madam de, 288
Ratovi zvezda, 56-57
 upravljačko podsticanje, 166-172, 212-213, 216
 stimulans:
 jaz između reakcije i, 69-70, 71, 73, 283, 295
 u proaktivnom modelu, 71
 u reaktivnom modelu, 68
 i reakcija, 68-70
 snaga:
 lična, 39, 192-193, 210-211, 260
 fizička, 274-275 struktura, 207,
 218-220 *Struktura naučnih revolucija*
 (Kun), 29 studenti, 251-253, 284-285
 subjektivna stvarnost, 19, 33, 36
 Etika ličnosti protiv Etike karaktera, 18-21, 30, 32
 primarne i sekundarne vrline, 21 -23
 principi i vrednosti, 18
 Pobeda/Pobeda, 207 literarni uspeh, 18-18,
 21, 129, 282 podržavajući sistemi, 207, 218-221
 simpatija protiv empatije, 228 sinergija, 52, 203,
 205, 211, 217, 248-269
 kao sva priroda, 249, 268-269
 primeri za vežbu, 269
 u poslu, 253-255
 u razredu, 251-252
 komunikacija i, 234-235, 255-257
 traganje za trećom alternativom, 257-260, 269
 Polje analize, 265-268
 unutrašnja, 260-261
 negativna, 260-263
 u obnovi, 287-288
 u proceni razlika, 249, 260, 263-265, 269
 sistemi, podržavajući, 207, 218-261

- Taner, N. Eldon, 283
učitelji, 251-253, 284-285
 timski *rad*, *vidi* međuzavisnost, paradigma,
 Tajard de Sardan, Pjer, 299
Deset zapovesti, 33
 razmišljanje, novi nivo, 42-44
 tridesetodnevni test, 91-92
 Toro, Henri Dejvid, 31, 37, 66
 upravljanje vremenom:
 četiri generacije, 143-144, 152-153
 četvrta generacija, pet prednosti, 163-164
 matrica, 145
 ograničenja treće generacije, 144, 152, 164
 vidi još određivanje prioriteta; kvadrant II,
 Tofler, Alvin, 143 Pokret ukupnog kvaliteta,
 287
 transakcija protiv transformacije, 211, 239-240, 260
 tranziciona osoba, 297-298 poverenje:
 kao najviši oblik ljudske motivacije, 171
 i nivoi komunikacije, 256, 266, 267
 u međuljudskim odnosima, 58, 180-182, 187, 188-189, 208,
 209-210, 213, 218
 istina, definicija, 35
 istine, *vidi* principi, 35
 „*Smena plime*“ (Gordon), 276-277
 „*Svedočanstvo dvadesetog veka*“, 111
- bezrezervna ljubav, 190-193
 razumevanje, 39
 predlog za vežbu, 243-247
 u karakteru i komunikaciji, 225-227
 dijagnostikovanje pre pisanja recepta, 231-233
 u empatijskom slušanju, 227-231
 kod četiri autobiografske reakcije, 233-241
 individualno, 182-184
 jedan na jedan, 245-247
 u percepciji, 241-243
 kao primarna funkcija, 224-247
 tražite prvo da razumete, 243-245 Sjedinjene Američke
 Države, kao promena paradigme, 30

jedinstvo, 249, 260, 298
 spirala rasta, u obnovi, 287-289
 hitnost, u upravljanju vremenom, 144-147, 141, 150, 153, 172
 Uri, Vilijam, 222

vrednosti, 24
 protiv principa, 35
 bazirane na proaktivnosti, 72, 80, 88, 103
 tri centralne, 74-75
 u upravljanju vremenom, 164
 ratni zarobljenici u Vijetnamu, 73
 vizija, lična, 65-92, 207 vizualizacija,
 94-95, 236-130

Vorner, Teri, 297
 Votson, T. Dž, 90
 nedeljno protiv dnevnog planiranja, 154, 158-161, 164
 sedmični planer, 158, 159-160, 174-175
 volja, *vidi* nezavisna volja,
 Pobeda, 200-201
 Pobeda/Poraz, 197-199, 256
 Pobeda/Pobeda, 195-223
 dogovori, 212-213, 216-218
 predlozi za vežbu, 223
 karakter, 208-210
 kooperacija protiv kompetitivnosti, 196-197, 198-199, 200,
 205, 218, 219
 proces od četiri koraka, 222-223
 pet dimenzija, 207-223
 obuka menadžmenta, 213-216
 ili Nema dogovora, 203-207
 kao paradigma, 198
 sporazumi delovanja, 216-218
 procesi, 207, 222-223
 međuljudski odnosi, 207, 210-212
 šest paradigmi ljudske interakcije, 197-207
 rešenja, 222, 242, 243
 podržavajući sistemi, 218-221
 sinerija, 256, 257
 tri karaktera vrlina, 208-212
 mudrost, 150-123, 207 Volf,
 Tomas, 295

rad kao centar, 110, 121, 122 planer,
nedeljni, 158, 159-160, 173-174 Prvi
svetski rat, uspeh posle, 19 pisanje, 280

O KOMPANIJI FRANKLIN COVEY

Stiven R. Kavi je predsednik kompanije Franklin Covey Company koja broji 4,000 članova u vidu međunarodnih firmi koje pomažu pojedincima, organizacijama i porodicama da postanu uspešnije u svim sferama svog života. Franklin Covey Co. je vodeći globalni provajder integrisanih i kvalitetnih profesionalnih usluga i proizvoda baziranih na dokazanim principima. Rezultati su povećanje uspeha kod pojedinaca i organizacija, a koji njihovim klijentima omogućava jedinstvenu kompetitivnu prednost. Portfolio klijentele ove kompanije obuhvata 82 od 100 kompanija *Fortune*, više od dve trećine od 500 kompanija *Fortune*, kao i hiljade malih i srednjih preduzeća i vladinih entiteta, obrazovnih institucija, udruženja, porodica kao i milione pojedinačnih potrošača. Franklin Covey Co. je ujedno ostvario partnerstvo sa mnogim gradovima u potrazi za principijelnim društvima i trenutno sa principima 7 navika upoznaje nastavnički i administrativni kadar u više od 3,000 školskih okruga i univerziteta širom SAD, zahvaljujući državnim inicijativama sa obrazovnim rukovodiocima u 27 država.

Vizija kompanije Franklin Covey Co. je da nauči ljude da sami uče i postanu nezavisni od kompanije za koju rade. Lao Cu je izrekao sjajnu rečenicu, „Dajte čoveku ribu i nahranite ga na jedan dan; onda ga naučite da peca i sam će se hraniti do kraja života," a oni dodaju, „Od ribara napravite učitelja i podići ćete čitavo društvo." Ovaj inicijativni proces se sprovodi kroz programe koji se izvode u postojećim objektima u Roki Mauntinu, Juta, u vidu pružanja konsultantskih usluga, lične obuke, obučavanjem u mestu prebivališta ili u prostorijama kompanije, kao i putem volonterskih štandova raspoređenih na preko 300 lokacija samo u Severnoj Americi i u 40 zemalja širom sveta.

Franklin Covey Co. ima više od 12,000 registrovanih pomoćnika koji organizuju predavanja u okviru svojih organizacija. Kompanija godišnje obučuje u proseku 750,000 polaznika. Različita sredstva primene, uključujući Frenklinov dnevni planer, Organajzer na osnovu 7 navika

i širok spektar audio i video kasete, knjiga i kompjuterskih programa omogućavaju klijentima da usvoje i uspešno primene koncepte i veštine kompanije. Ovi i drugi proizvodi brižljivo odabrani od strane Franklin Covey Co. dostupni su u više od 117 prodavnica 7 navika Franklin Covey širom Severne Amerike i manjem broju drugih država.

Proizvodi i materijali kompanije Franklin Covey Co. prevedeni su na 28 jezika i njihove sisteme planiranja danas koristi više od 15 miliona ljudi širom sveta. Kompanija je dosad odštampala preko 12 miliona knjiga, s tim što godišnje beleži prodaju od 1,5 miliona primeraka. Časopis *Business Week* je knjigu *7 navika uspešnih ljudi* Stivena Kavija 1996. godine proglasio najprodavanijom dok se knjiga *Odredite prioritete* kotira na trećem mestu.

Za informacije o prodavnicama 7 navika Franklin Covey, o međunarodnoj filijali koja vam je najbliža, ili za besplatan katalog proizvoda i programa Franklin Covey posetite našu veb-stranicu: www.franklincovey.com, ili pišite na adresu:

Franklin Covey Company
2200 West Parkway Boulevard
Salt Lake City, Utah 84119-2331 USA
Tel: 801-229-1333
Fax: 801-229-1233

O PISCU

Stiven R. Kavi je svetski priznat rukovodstveni autoritet, porodični ekspert, predavač, organizacioni konsultant, osnivač bivšeg Kavi rukovodstvenog centra i predsednik kompanije Franklin Covey Co. Najveći deo svog života posvetio je principijelnom načinu življenja i principijelnom liderstvu. Magistrirao je na Harvardu i doktorirao na Brigam univerzitetu gde je bio profesor organizacionog ponašanja i poslovnog menadžmenta. Jedno vreme je radio kao direktor univerzitetskog odseka za odnose s javnošću i pomoćnik direktora. U svojoj tridesetogodišnjoj praksi je predavao milionima pojedinaca, porodica i poslovnih ljudi, posvetivši se edukaciji i upravljanju transformisanja moći principa i prirodnih zakona koji upravljaju ljudskim i organizacionim uspehom.

Dr Kavi je autor nekoliko priznatih knjiga, uključujući *7 navika uspešnih ljudi*, koja je na vrhu liste bestselera već sedam godina i proglašena je za najuticajnije poslovnu knjigu dvadesetog veka od strane čitalaca magazina *Chief Executive*. Knjiga je prodana u više od deset miliona primeraka u 70 zemalja širom sveta i prevedena na 28 jezika. Njegove knjige *Principijelno rukovođenje* i *Odredite prioritete* spadaju u bestselere protekle decenije.

Dr Kavi i ostali autori, mislioci i govornici kompanije Franklin Covey, sve sami stručnjaci iz oblasti rukovođenja i uspešnosti, uporno skreću pažnju medija širom sveta.

Između ostalih, dr Kavi je dobitnik odlikovanja fakulteta Tomas Mor za svoj doprinos humanizmu, zatim nagrade vrhunskog predavača od strane Toasmasters International i nagrade magazina Nacionalnog menadžera za životno zalaganje u oblasti organizovanja. Vlasnik je nekoliko honorarnih doktorata. Magazin *Time* ga je proglasio za jednog od dvadesetpet najuticajnijih Amerikanaca.

Stiven sa suprugom Sandrom i porodicom živi u Roki Mauntinu, Juta.

7 NAVIKA USPEŠNIH UUDI

Stiven Kavi

II Izdanje

Izdavač: PS-Editor-IP, Beograd

Za izdavača: Jelica Petković

Urednik: Saša Petković

Prevod: Magdalena Reljić

Lektura: Lidija Paden

Tehnički urednik: Vanja Čekić

Stampa: Plavo slovo, Beograd
011/394-7535

Plasman: 011/304-6547

Tiraž: 1 000 kom.

ISBN 86-7878-033-9

CIP - Каталогizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

159.947.3
159.923.3

КАВИ, СТИВЕН

7 navika uspešnih ljudi / Stiven Kavi ; (sa engleskog prevela Magdalena Reljić). - 2. izd. - Beograd : PS-Editor-IP, 2006 (Beograd : Plavo slovo). - 352 str. ; ilustr. ; 21 cm

Prevod dela: The 7 habits of highly effective people / Stephen R. Covey. - Tiraž 1 000. - O piscu: str. 351

ISBN 86-7878-033-9

а) Успех - Психолошки аспект б) Карактер

COBISS.SR-ID 134444556

7 NAVIKA USPEŠNIH LJUDI

Stiven R. Kavi

DRUGO I DOPUNJENO IZDANJE

U knjizi *7 Navika uspešnih ljudi*, autor Stiven R. Kavi predstavlja holistički, integrisani, principijelni način rešavanja ličnih i profesionalnih problema. Sa prodornim shvatanjima i prikladnim anegdotama, Kavi korak po korak otkriva put življenja s pravdom, integritetom, iskrenošću i ljudskim dostojanstvom – principima koji nam ulivaju sigurnost da prihvatimo promenu i mudrost, i da iskoristimo prednosti koje ostvarujemo tom promenom.

„Kavi ističe trajne istine koje se primenjuju u porodici, poslu i društvu uopšte, poštedeći nas 'psihotrućanja' koje dominira u većini današnje literature o ljudskim odnosima. Ova knjiga nije fotografija, već proces, i trebalo bi je tako tretirati. Stiven Kavi nije ni optimista ni pesimista, već posibilista jer veruje da sami u sebi možemo da otvorimo vrata promene. Postoji mnogo više od sedam dobrih razloga da pročitate ovu knjigu.”

– Stiv Labunski, izvršni direktor
Udruženja međunarodnih radiočTV medija

„Ova inspirativna knjiga Stivena Kavija nesumnjivo će biti psihološki priručnik novog milenijuma. Principi o kojima piše su univerzalni i mogu da se primene u svakom aspektu života. Ti principi su kao opera. Ne izvode se tako lako a moraju da se vežbaju!”

– Ariel Bajbi, mecosopran,
Metropolitan opera

„Pobedivanje je navika. Baš kao i gubljenje. Dvadeset pet godina iskustva, razmišljanja i istraživanja ubedili su Kavija u to da sedam navika razlikuju zdrave, srećne i uspešne ljude od onih koji gube, odnosno onih koji moraju da žrtvuju značaj i sreću zarad uspeha u užem smislu.”

– Ron Zemke, koautor knjige
Granica servisa i američki servis



EDITOR

ISBN 86-7878-033-9



9 788678 780332

www.alnari.co.yu

Korice / Ateneum