

## Лекція 6. Піраміда логічних рівнів Роберта Ділтса, або ми успішні настільки, наскільки успішно ми керуємо змінами.

Зміни – це єдине, що у нас є. Якщо ми говоримо, що освіта потребує змін (а змін потребує не лише освіта, а всі сфери нашого життя), необхідно керувати змінами, щоб відповідати Духу епохи. Ми настільки успішні, наскільки успішно ми керуємо змінами. А для того, щоб керувати змінами, треба передовсім перестати боятися невизначеності та ліквідувати негативні очікування від майбутнього. Як свідчить досвід бізнес-тренерів і тих, хто займається трансформаціями корпорацій або бізнес-структур, люди апріорі бояться змін у своєму житті. Вони завчасно бояться майбутнього і того, що можуть принести зміни в їхнє життя. Відтак люди чинять супротив змінам, і він значний та доволі передбачуваний. Якщо керівництво компанії проголошує курс на зміни, то співробітники поділяються на дві, як правило, рівні групи: 50 % підтримують зміни, а решта 50 % – не підтримують. До того ж, ці дві групи неоднорідні: вони неоднаково підтримують та неоднаково заперечують зміни – 25 % активно «за зміни»; 25 % – «швидше за»; 25 % – «скоріше проти»; 25 % – «категорично проти».

Для того, аби цей супротив звести нанівець, необхідно переконати тих, хто активно проти, що зміни потрібні та необхідні. Очевидним є той факт, що зміни в нашій освіті конче потрібні. І якщо ми їх не здійснимо, то просто перейдемо до категорії країн третього світу, які зупинилися в своєму розвитку і ледве жевріють. Отже, змінюватися життєво необхідно, але який інструмент дозволяє керувати змінами? Що нам допоможе зробити наші зміни доцільнішими, ефективнішими і пройти гідно і доцільно через процес змін? У цьому нам допоможе піраміда логічних рівнів Ділтса. Цей інструмент може використовуватись для розв'язання будь-яких проблем, включно з особистісними. Оскільки цей інструмент універсальний та дозволяє краще зрозуміти ситуацію, в якій ми знаходимося, та виробити стратегію змін, яка б нам дозволила трансформуватися і досягти якісно нового рівня.

Піраміда Ділтса має шість логічних рівнів. Перший рівень – це оточення, тобто те, що відповідає на запитання «Що я маю?» Або: Що? Де? Коли? Другий рівень – це поведінка («Що я роблю?»). Третій рівень – це здібності, уміння, можливості (відповідає на запитання «Як я роблю?»). Четвертий рівень – це цінності, переконання (запитання: «Чому я це роблю?»). П'ятий рівень – це ідентичність (головне питання тут «Хто я? Який я маю «Я-образ»?»). Останній рівень – місія (запитання: «Навіщо? Яке моє ідеальне «Я»? Або для чого я в цьому світі?»). Виділяють кілька законів або правил, які допоможуть нам пройти по цій піраміді змін Ділтса.

Відповідь на питання «Чому це так?» міститься рівнем вище. Якщо ми запитуємо себе «Чому ми маємо те, що маємо?», то відповідь слід шукати рівнем вище, тобто «Що ми робимо?». Якщо нас не влаштовує те, що ми робимо, то треба шукати відповідь рівнем вище: «А як ми це робимо? Які здібності, уміння, можливості ми маємо, тобто як ми це робимо?». Якщо нас не влаштовують наші здібності, уміння та можливості, тоді шукаємо розв'язок на іншому рівні (рівень цінностей і переконань): «Чому ми це робимо?». Якщо нас не влаштовують наші цінності та переконання, тобто те, чому ми вчиняємо саме так? Відповідно треба шукати відповідь на це запитання рівнем вище (ідентичність): «Хто я? Який маю «Я-образ»? Які функції і ролі я виконую?». Якщо нас не влаштовують наші соціальні ролі, тоді ми звертаємося до найвищого рівня (рівень місії): «Навіщо я все це роблю? Яке все це має значення?». Це духовний рівень, який забезпечує перехід особистості на зв'язок з більшими системами: сім'я, фах, суспільство, планета, Всесвіт.

Якщо ми щось робимо, то ми робимо це для того, аби щось змінити, принести щось своє, щось покращити. Як кажуть психологи, людина – це дивне створіння, в яке вмонтований механізм

вдосконалення. Всі наші думки спрямовані на те, як щось вдосконалити, як щось зробити краще. Відтак місія – це відповідь на питання, як ми покращили наше оточення, почавши з сім'ї та закінчивши планетою та Всесвітом. Піраміда Ділтса дозволяє з'ясувати ті моменти, які, на перший погляд, дуже важко з'ясувати та прояснити для себе.

Приміром, я постійно є свідком того, як розгортаються баталії навколо навчальних програм з історії, правознавства тощо. На одному із семінарів я запитав вчителів історії, чи задоволені вони програмами, з якими працюють? Переважна більшість (понад 80 %) відповіли, що ні. Тоді я запитав їх: «А як ви ставитесь до того механізму, за яким добираються автори програм (оголошується конкурс на сайті МОН, де охочі на благодійних засадах мають написати програми)?». Вони відповідають: «Все добре, відповідає демократичним процедурам». Тоді я запитую інше: «Якщо вас не влаштовують програми (тобто результат цієї процедури), то як же вас може влаштовувати сама процедура?».

Для аналізу цієї ситуації слід піднятися рівнем вище – на рівень здібностей і навичок. Хто на благодійній основі піде складати програми за конкурсом, яке оголошує міністерство? Чи піде фахівець високої кваліфікації на безоплатну роботу? У мене великі сумніви з цього приводу. Тоді я сказав: «Ви ніколи не будете мати хороших програм, якщо у вас залишиться та сама процедура».

Давайте піднімемося рівнем вище (рівень цінностей і переконань): «Чому ми так організували процедуру? Які цінності та переконання стоять за цією процедурою?». Основна цінність – ти повинен бути щасливий безоплатно попрацювати на державу, тобто це цінність тоталітарної держави. Можна піднятися ще рівнем вище, тоді постає питання: «Хто я? Ким є державний орган – це сервіс чи це хазяїн? Держава у нас виконує сервісні функції чи це функції власника?». Здавалось би така банальна ситуація, як написання шкільних програм, призвела нас до таких дуже серйозних висновків: за зовнішньою демократичною процедурою насправді лежать цінності тоталітарної держави.

Якщо ми хочемо отримати нові програми, нам потрібно (наступний закон) шукати розв'язок проблеми на два рівні вище. Якщо на першому рівні у нас проблема (програма, яка нас не задовольняє), то її вирішення слід шукати на два рівні вище, тобто на рівні цінностей і переконань. Потрібно змінювати цінності: негуманно та неетично на безоплатній основі запрошувати працювати фахівців для складання програм. А, можливо, взагалі міністерству не варто складати програми? Отже, друге правило: розв'язок проблеми слід шукати на два рівні вище.

Останнє правило: зміни на вищих рівнях обов'язково тягнуть за собою зміни на нижчих рівнях; у зворотному напрямі – не завжди. Тобто, якщо ми змінимо свої цінності або змінимо свою ідентичність, ця подія обов'язково позначиться на наших здібностях, навичках, можливостях, на нашій поведінці та, врешті-решт, на нашому оточенні. Якщо ми змінимо лише оточення, це необов'язково тягне за собою зміну наших цінностей, здібностей та ідентичності. Дуже влучно подібну ситуацію ілюструє народне прислів'я: «Не по Сеньке шапка». Це приклад того, як оточення змінилось, а людина не відповідає цьому оточенню: волею долі її занесло в якесь середовище, але людина не відповідає новим стандартам. Отже, для того, аби ефективно здійснювати зміни, треба починати з найвищого рівня — з місії, та поступово рухатися униз по піраміді Ділтса.

Яка у нас місія освіти? Це підготовка до життя чи до екзаменів? У Фінляндії, приміром, визначили місію таким чином – школа не для того, щоб готувати учнів до екзаменів, а для того, щоб готувати їх до життя. Це їхня місія. Вони так визначили місію своєї освіти. Відповідно від місії пішло все інше. Якщо школа – це підготовка до життя, то хто тоді школа? В такому разі школа – це сервісний інститут, який надає послуги. Які цінності за цим стоять? Цінність передачі школою суспільного досвіду, школа має забезпечити передачу суспільного досвіду та суспільних цінностей. Цінність творчої роботи, а не просто передачі знань, що втілюється у відомому гаслі: «Треба запалити

смолоскип, а не наповнити посудину». Поведінка якої має бути? Партнерською та демократичною. Яким має бути оточення? Це оточення позитиву, оточення Добра.

Зміни завжди починаються з верхніх поверхів. Якщо ми хочемо реальної зміни ситуації, то починати слід з верхніх поверхів (і це стосується як ваших особистісних змін, так і змін в освіті). Зміни в системі освіти стануть можливими лише тоді, коли відбудуться зміни в нас самих. Коли кожен із нас вирішить, що ми не будемо більше жити по-старому, нам треба змінювати свою місію і, відповідно, змінювати свою ідентичність, змінювати свої цінності, здібності, поведінку та оточення.