

Стивен Кови

От автора бестселлера
«Семь навыков высокоэффективных людей»

Восьмой НАВЫК

Руководство пользователя



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

STEPHEN R. COVEY

THE 8th HABIT

Personal Workbook

FREE PRESS

New York London Toronto Sydney

СТИВЕН КОВИ

ВОСЬМОЙ НАВЫК

Руководство пользователя

ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО

3-е издание



альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Москва
2010

УДК 65.011;65.3;65.013
ББК 65.290-2;65.050.2;88.4
К56

Переводчик С. Таскаева
Редактор Ю. Быстрова
Научный руководитель проекта М. Ильин

Кови С.

К56 Восьмой навык: Руководство пользователя / Стивен Кови; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 232 с.
ISBN 978-5-9614-1352-6

Книга Стивена Кови «Восьмой навык: От эффективности к величию» открыла людям дорогу к перспективам и огромным возможностям современного мира — Эпохи работника интеллектуального труда. Она помогает избавиться от боли и разочарований, сделать жизнь значимой и осмысленной и достичь подлинного величия. Цель книги «Восьмой навык: От эффективности к величию» — снабдить человека планом действий. Данное же руководство призвано помочь читателю реализовать этот план и сделать качественный скачок от эффективности к величию. Работа с ним потребует от читателя практической реализации навыков, задействует его интеллект и душу.

Работая с данным руководством, вы будете применять полученные знания на практике, делать заметки, выполнять тесты по самооценке и отвечать на вопросы, цель которых — подтолкнуть вас к размышлениям и дать возможность глубже понять прочитанное.

УДК 65.011;65.3;65.013
ББК 65.290-2;65.050.2;88.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1352-6 (рус.)
ISBN 978-0-7432-9319-8 (англ.)

© FranklinCovey Company, 2006
© Издание на русском языке,
оформление, перевод.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Содержание

Об этом пособии	7
Глава 1 Боль	12
Глава 2 Проблема.....	19
Глава 3 Решение.....	31
Глава 4 Поиск своего голоса — нераскрытые врожденные дары	36
Глава 5 Выразите свой голос — видение, дисциплина, страсть и совесть	53
Глава 6 Вдохновить на обретение голоса других — задача лидера	68
Глава 7 Голос влияния — станьте «триммером»	84
Глава 8 Голос надежности — создание образца характера и компетентности	99
Глава 9 Голос и скорость доверия.....	107
Глава 10 Объединение голосов — поиск Третьей альтернативы	118
Глава 11 Единый голос — поиск пути: общее видение, ценности и стратегия	127
Глава 12 Голос и дисциплина реализации — согласование целей и систем для достижения результатов.....	143
Глава 13 Вдохновляющий голос — высвобождение страсти и таланта	153
Глава 14 Восьмой навык и «активная точка».....	168
Глава 15 Мудрое использование своего голоса для служения другим.....	184
Заключение	198
Приложение.....	200
Дневник	214
Об авторе.....	229

ОБ ЭТОМ ПОСОБИИ

С 1989 г., когда была опубликована книга «Семь навыков высокоэффективных людей», мир сильно изменился. Изменились проблемы и трудности, с которыми мы сталкиваемся в личной жизни, в отношениях с людьми, в семьях, на работе и в организациях. Сохраняют ли семь навыков свою актуальность в условиях новой действительности? Безусловно: чем серьезнее изменения и труднее стоящие перед нами задачи, тем *большую значимость* приобретают семь навыков. Высокая эффективность личности и организации в современном мире — это уже не вопрос выбора, а обязательное условие — плата за выход на игровое поле.

«Восьмой навык» откроет вам дорогу к перспективам и многообещающим возможностям сегодняшнего дня. Цель книги — снабдить читателя планом действий. Она поможет вам избавиться от боли и разочарования, обрести подлинную удовлетворенность, значимость и смысл жизни, поможет не только улучшить ситуацию на работе или в организации, к которой вы принадлежите, но и изменить вашу жизнь в целом. На самом деле речь идет о вещах, не подвластных времени. Это голос человеческого духа — полного надежды и мудрости, жизнерадостного по своей природе, безграничного в своем служении всеобщему благу. Восьмой навык означает, что вы обретете голос и сможете помочь другим людям в обретении их собственных голосов. Те организации, которые желают не просто выжить и процветать, но и оказывать серьезное влияние на будущее всего мира, также должны прислушаться к этому голосу.

Что даст вам «Восьмой навык»? Если вы проявите терпение и найдете время для того, чтобы уяснить ключевую проблему, а затем примете решение жить в согласии с вечными и универсальными принципами, изложенными в этой книге, ваше влияние будет неуклонно возрастать. Вы обретете собственный голос и будете вдохновлять ваш коллектив и организацию на то, чтобы и они последовали вашему примеру в нашем до неузнаваемости изменившемся мире.

Это руководство призвано помочь вам сделать качественный скачок от эффективности к величию. Работа с ним потребует от вас практи-

ческой отработки навыков, задействует ваш интеллект и душу. Первая часть каждой главы руководства предназначена для того, чтобы вы могли лучше понять смысл соответствующей главы книги «Восьмой навык». Для этого вам предлагается повторить основные принципы каждой из глав и выполнить небольшие упражнения. В конце каждой главы вы найдете практические упражнения, которые помогут вам научиться жить в согласии с принципами. Я советую вам отмечать особенно интересные страницы или упражнения, чтобы можно было вернуться к ним.

Для того чтобы сделать качественный скачок от эффективности к величии, требуется время. Далее следует раздел «Советы по планированию», где предлагаются различные способы работы с данным пособием.

СОВЕТЫ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

Существует по крайней мере четыре варианта работы с «Восьмым навыком» и данным руководством.

1. Первый подход — просто прочесть книгу от начала до конца, а затем решить, что вы хотите применить на практике, и проработать соответствующие разделы в данном руководстве.
2. Второй подход — сначала прочесть «Восьмой навык» полностью, а затем вернуться к началу и прочесть книгу второй раз, уже работая с данным пособием.
3. Третий подход, который лично я считаю самым лучшим, — это годовичная программа личностного роста. В таблице показано, как читать «Восьмой навык» и работать с руководством в течение 12 месяцев. В руководстве немало ссылок именно на этот подход. Однако если вы выберете другой метод работы, просто не обращайтесь на темы месяца в каждой главе.
4. Четвертый подход — просто адаптировать предложенный план к вашим потребностям.

Таблица

Время	Направление работы
Подготовительный период	• Прочтите главы 1–3 и изучите соответствующие разделы руководства, чтобы углубить ваше понимание и заложить фундамент работы на год вперед
Месяц 1	• Прочтите главу 4 и приложение 1 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике

Продолжение таблицы

Время	Направление работы
Месяц 2	• Прочтите главу 5 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 3	• Прочтите главу 6 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 4	• Прочтите главу 7 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 5	• Прочтите главу 8 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике.
Месяц 6	• Прочтите главу 9 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 7	• Прочтите главу 10 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 8	• Прочтите главу 11 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 9	• Прочтите главу 12 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике

Окончание таблицы

Время	Направление работы
Месяц 10	- Прочтите главу 13 и изучите соответствующие главы руководства. - Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 11	- Прочтите главу 14 и изучите соответствующие главы руководства. - Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 12	- Прочтите главу 15 и изучите соответствующие главы руководства. - Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике
Закрепление	Просмотрите и заполните таблицы на стр. 420–421 книги «Восьмой навык»

Занимаясь по руководству пользователя, вы будете применять полученные знания на практике, делать заметки, записывать ваши идеи, выполнять тесты по самооценке и отвечать на вопросы, цель которых — подтолкнуть вас к размышлениям и дать возможность глубже понять прочитанное. Вас также попросят пересмотреть клипы, которые записаны на DVD-диск, приложенный к изданию «Восьмого навыка» в твердом переплете. Если ваша книга «Восьмой навык» издана в мягкой обложке, вы сможете посмотреть клипы в Интернете, в режиме онлайн по адресу www.The8thHabit.com/offers. Для просмотра вставьте диск в ваш DVD-проигрыватель или DVD-привод компьютера и выберите нужный фильм или выберите фильм в режиме онлайн в Интернете. В начале каждой главы вам будет предложено прочесть или перечесть конкретные главы «Восьмого навыка». «Восьмой навык» и это руководство специально разработаны для того, чтобы вы могли работать одновременно с обоими этими пособиями, пользуйтесь ими, когда сочтете нужным!

Чтобы эффективно проработать этот путеводитель, вам нужно хорошо помнить содержание соответствующих глав книги. Этого можно добиться тремя способами: во-первых, прочесть или перечесть главу книги, затем немедленно взяться за соответствующую главу настоящей рабочей тетради, во-вторых, прочесть начало каждой главы — раздел, озаглавленный «Обзор основных принципов», в-третьих, прочитать краткое изложение глав в приложениях к данной рабочей тетради.

ИСПЫТАНИЕ ВОСЬМОГО НАВЫКА

Это руководство также поможет вам заполнить таблицу «Испытание восьмого навыка». Таблица находится в конце книги «Восьмой навык», она позволит вам оценить результаты вашей работы. Закончив работу над этим заданием, напишите об этом на www.The8thHabit.com/challenge, чтобы ваши результаты были зафиксированы.

Я надеюсь, что это руководство поможет вам осознать вашу уникальную личную значимость. Также надеюсь, что вы получите удовольствие от чтения и работы. Не жалейте времени на то, чтобы как следует проработать материал, представленный в руководстве пользователя. Будьте честны с собой и с другими, когда станете делиться своими мыслями и полученными знаниями. Пусть этот материал работает для вас!

Глава 1

Боль

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 1 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Чтобы зло восторжествовало, хорошим людям достаточно ничего не делать.

ЭДМУНД БЕРК

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Начало эпохи информации / работника интеллектуального труда характеризуется тем, что проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться в личной жизни и в семье, изменились не только количественно, но и качественно.
- Компания FranklinCovey опросила 23 000 работников. Их спрашивали о том, насколько они удовлетворены своей работой, насколько они вовлечены в нее, относятся ли они к ней с энтузиазмом, ощущают ли они, что чего-то добились. Только 37% респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, каких целей пытается достичь их организация и почему ее цели таковы. Только у одного опрошенного из пяти цели его команды и организации в целом вызвали энтузиазм. Только один работник из пяти признал, что видит четкую связь между собственными задачами и целями своей команды и организации.
- До эпохи информации / работника интеллектуального труда от людей требовалась *эффективность*. Новая эпоха требует от нас *величия*.
- Чтобы в полной мере реализовать свои способности и стремления, человеку требуется новый способ мышления — новый навык. Вось-

мой навык — это семь навыков в третьем измерении, и заключается он в том, чтобы *обрести свой голос и вдохновить других обрести свои голоса*.

- Голос — это уникальная личная значимость. Это синергия таланта (ваших врожденных дарований и достоинств), энтузиазма (того, что придает вам силы, стимулирует, мотивирует и вдохновляет), потребности (того, в чем окружающий мир нуждается настолько, что готов вам за это платить) и совести (тихого голоса, который говорит вам, что правильно, а что нет, и который побуждает вас к тем или иным действиям). Голос — предназначение человека, кодекс его души — можно обрести, занимаясь тем, что раскрывает талант и вызывает энтузиазм.
- В каждом из нас присутствует глубокое, врожденное, интуитивное страстное желание обрести собственный голос.
- Цель данной книги — снабдить вас планом действий, который поможет вам избавиться от боли и разочарования, добиться полноценной самореализации, обрести значимость, внести достойный вклад в достижение общего блага в изменившихся условиях нового времени.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- лучше осознать трудности завтрашнего дня и понять, какой тип мышления поможет вам преуспеть в будущем;
- начать процесс обретения собственного голоса и задуматься о своих талантах, энтузиазме и совести, а также о том, как они могут служить потребностям, которые существуют в современном мире;
- определить, что полезного вы можете сделать на ниве жизни, любви, учебы, а также какое наследие вы способны оставить после себя.

О БОЛИ

Перечитайте высказывания разных людей (см. стр. 15 книги «Восьмой навык»). Совпадают ли ваши переживания с одним из этих высказываний? Какие высказывания вам наиболее близки?

Вы регулярно испытываете боль, о которой нет речи ни в одном из приведенных высказываний? Каково это болезненное переживание? Опишите его здесь.

Ознакомьтесь со статистическими данными, приведенными на стр. 16–17 книги «Восьмой навык». Насколько ваш опыт или опыт вашей организации подтверждает эту статистику?

ОБРЕТЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ГОЛОСА

Посмотрите на рис. 1–1. Попробуйте определить, каков ваш голос, т. е. ваша уникальная личная значимость.

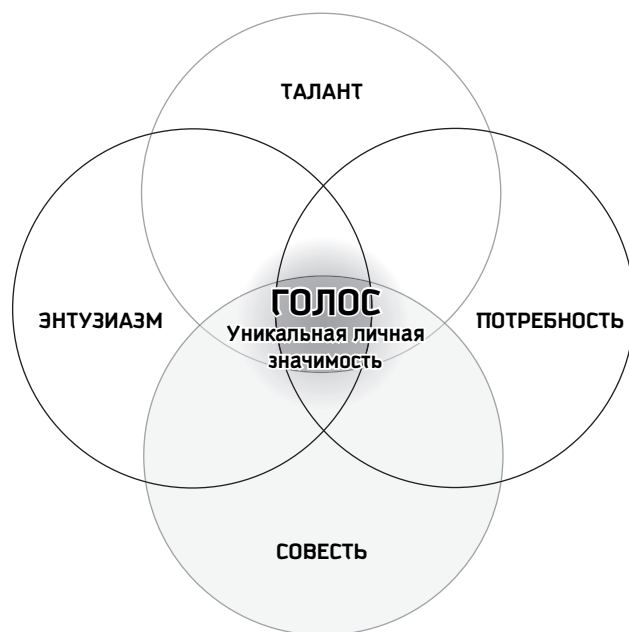


Рис. 1–1

Талант. Каковы, по вашему мнению, ваши врожденные способности и в чем вы сильны?

Энтузиазм. Что вселяет в вас энергию, мотивирует и вдохновляет?

Насколько ваши таланты и энтузиазм работают на достижение цели вашей организации?

Потребность. Как вы считаете, за какие ваши навыки мир готов платить?

Совесть. Случалось ли вам слышать некую мощную внутреннюю под-сказку о том, что хорошо и что плохо, которая побуждала вас поступать хорошо? Опишите ваш опыт.

Как вы полагаете, в целом вы нашли свой голос и жизненную миссию?

Если ваш ответ «Да», то книга «Восьмой навык» поможет вам более четко и полно увидеть вашу цель. Если ответ «Нет», «Восьмой навык» может помочь вам обрести свой голос.

Более подробно мы поговорим об обретении голоса в главах 4 и 5.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «НАСЛЕДИЕ»

После просмотра фильма «Наследие» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн опишите, какой вклад вы хотели бы внести в следующих сферах:

Жить: _____

Любить: _____

Учиться: _____

Оставить после себя наследие: _____

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

Главы 1–3 являются вводными, их цель — заложить фундамент для *восьмого навыка, смысл которого — обрести собственный голос и помочь в этом другим*. По этой причине разделы, посвященные применению знаний на практике, будут относительно короткими.

- Выберите один из принципов, с которыми вы ознакомились в этой главе, и попробуйте применить его к обстоятельствам собственной жизни. К примеру, взяв за образец историю Мухаммада Юнуса, попробуйте увидеть рядом с собой людей, оказавшихся в трудных обстоятельствах, и помочь им.

Принцип, который вы усвоили: _____

Действие, которое вы предприняли: _____

- Расскажите об основных идеях этой главы по крайней мере двум людям. Запишите их имена.

- Расскажите о достигнутых вами результатах друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Проблема

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 2 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Люди решают, в какой степени посвящать себя работе, в зависимости от того, как с ними обращаются в организации, а также от того, насколько они могут использовать все четыре составляющие своей природы — физическую, социальную/эмоциональную, интеллектуальную и духовную.

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- На смену каждой исторической эпохе приходит новая, принося с собой бурный рост производительности труда. Для нас залогом вступления в новую эпоху и достижения впечатляющих результатов является желание изменить нашу модель восприятия мира, или парадигму.
- Мы вступили в эпоху информации / работника интеллектуального труда, однако повсеместно организации работают с людьми и управляют ими, используя способ мышления, присущий индустриальной эпохе. С людьми зачастую обращаются как с вещами, которые требуют контроля и управления. Такой тип человеческих отношений можно определить как созависимость, которая в результате ослабляет потенциал всех, кто в эти отношения вовлечен.
- Если вы хотите произвести небольшие, поэтапные изменения и усовершенствования, нужно работать над методами, поведением и установками. Но если вы стремитесь к качественным, кардинальным изменениям, следует работать над парадигмами. Сила правильной парадигмы в том, что она сначала объясняет мир, а затем направляет человека в поисках оптимальных решений его проблем и задач.

Эпоха информации / работника интеллектуального труда основывается на новой парадигме — парадигме целого человека.



Рис. 2-1

- Парадигма целого человека отражает четыре основные потребности каждой личности: жить (тело), любить (сердце), учиться (разум) и оставить после себя наследие (дух).
- Основываясь на том, как с нами обращаются в организациях и насколько мы можем реализовать четыре составляющие нашей личности, мы делаем выбор (рис. 2-2).

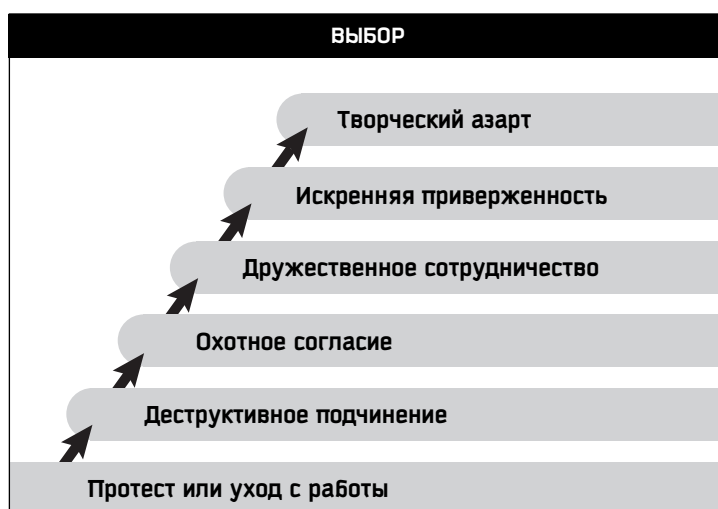


Рис. 2-2

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- обогатить свое представление об эпохах цивилизации и парадигмах, или типах мышления, порожденных каждой эпохой;
- узнать о вариантах выбора и парадигмах, которые необходимы для того, чтобы преуспеть в Эпоху информации /работника интеллектуального труда;
- осознать вашу связь с парадигмой, в рамках которой человек воспринимается как вещь, т.е. с мышлением индустриальной эпохи;
- отказаться от «вещного» образа мышления и принять парадигму целого человека;
- понять, каков ваш вклад в достижение общего блага;
- описать результаты в рамках существующих парадигм и увидеть новые парадигмы, без которых вам не преуспеть в эпоху информации / работника интеллектуального труда.

ПОНИМАНИЕ ТИПА МЫШЛЕНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭПОХИ

Руководил ли вами когда-либо человек, который, с вашей точки зрения, излишне контролировал вас, чрезмерно использовал власть и/или мыслил в рамках парадигмы индустриальной эпохи? Опишите ваш опыт.

Как вы реагируете на «вещный» образ мышления, или подход кнута и пряника? Насколько тяжело вам было работать при подобном стиле руководства?

Была ли у вас возможность изменить ситуацию? Если да, то каким образом? Если нет, то почему?

Что бы вы предприняли в ситуации такого руководства, если бы уже обладали знаниями, почерпнутыми из главы 2?

Попробуйте представить, как новые знания помогли бы вам изменить ситуацию. Опишите, как, по вашему мнению, могли бы развиваться события в этом случае.

Случалось ли вам на работе или дома руководить людьми, используя тактику контроля и «вещный» образ мышления? Опишите ситуации, в которых это имело место.

Как реагировали люди на такой тип руководства? Что, с вашей точки зрения, чувствовали люди, которыми вы управляли?

Как вы себя чувствовали, руководя с помощью «вещного» образа мышления?

Что бы вы могли сделать, применив то новое, что узнали из главы 2?

Попытайтесь представить, как эта новая информация могла бы изменить ту ситуацию. Опишите, что могло бы произойти.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «МАКС И МАКС»

После просмотра фильма «Макс и Макс» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Какие действия привели к тому, что для Макса-работника и Макса-собаки все закончилось именно таким образом?

Если бы вы оказались в аналогичной ситуации (на месте Макса или мистера Гарольда), что бы вы предприняли с целью изменить ее?

ОСОЗНАНИЕ СИЛЫ ПАРАДИГМЫ

Парадигма — это мировосприятие, система координат, или линз, через которые вы смотрите на мир.

Опишите парадигму, опираясь на которую, с вашей точки зрения, окружающие воспринимают вас.

Насколько эта парадигма влияет на то, как другие люди обращаются с вами и реагируют на вас?

Устраивают ли вас результаты применения этой парадигмы? Если нет, то почему?

Каковы ваши глубинные парадигмы восприятия мира, других культур, вашей организации, вашего коллектива и вашей семьи? Перечислите эти парадигмы.

Как эти парадигмы определяют ваши действия? Перечислите конкретные действия, которые вы совершаете в рамках каждой парадигмы.

Устраивают ли вас результаты применения этих парадигм? Если нет, то почему?

Какие парадигмы вам нужно изменить, чтобы вы смогли войти в эпоху информации / работника интеллектуального труда?

Что необходимо вашему отделу, коллективу или семье для того, чтобы достичь величия в эпоху информации / работника интеллектуального труда?

ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО У ЛЮДЕЙ ЕСТЬ ВЫБОР

Еще раз проанализируйте парадигму целого человека (см. рис. 2–1), парадигму, которая принимает во внимание тело, разум, сердце и дух каждой личности. В конечном итоге сами люди выбирают, какую долю своих талантов, творчества и энтузиазма они готовы вложить в свою работу. Если какой-то из четырех составляющих недостает, вам будет трудно достичь дружественного сотрудничества, искренней приверженности или творческого азарта, возможных в каждой ситуации, приведенной в табл. 2–1. Если вы пренебрегаете одной из четырех составляющих человеческой природы, не исключено, что вы начнете относиться к людям как к объектам, которые надо контролировать, которыми нужно управлять или которых нельзя мотивировать иначе, как с помощью кнута и пряника. Лучший способ добиться прорыва — это перейти к более высоким уровням отношений, на которых вы полностью вовлечены в процесс достижения общей цели и вносите вклад в соответствии с вашим огромным потенциалом.

Поставьте галочку в той колонке, которая лучше всего описывает вашу реакцию на ситуации, представленные в табл. 2–1.

Таблица 2–1

	Протест или уход с работы	Деструктивное подчинение	Охотное согласие	Дружественное сотрудничество	Искренняя приверженность	Творческий азарт
1. Вы получили должность в новом подразделении. С вами обращаются несправедливо: здесь царит кумовство, и вам не платят зарплату, которую обещали при приеме на работу						
2. Вы обеспокоены перспективами реализации нового крупного проекта и попросили у своего нового начальника разрешения обсудить этот вопрос, однако он отказал вам в весьма грубой форме						
3. На собрании коллектива вас и ваших коллег попросили оценить успешность недавно законченного проекта. Вам понравилась работа в команде, однако у вас много идей по поводу того, как усовершенствовать процесс. Но по прошлому опыту вы знаете, что ваш руководитель не приветствует инициативу — ему хочется, чтобы вы согласились с тем, что проект реализован успешно						

Окончание таблицы 2–1

	Протест или уход с работы	Деструктивное подчинение	Охотное согласие	Дружественное сотрудничество	Искренняя приверженность	Творческий азарт
4. Вот уже полгода вы еженедельно заполняете отчет о состоянии дел. Это не занимает у вас много времени, но вы заметили, что ваш руководитель никогда его не читает						
5. Вы член талантливой команды и получаете огромное удовольствие от работы, но в последнее время вы замечаете, что ваш руководитель расхваливает клиентам работу, которую ваша команда еще не завершила						
Общее число галочек в данной колонке						

Ключ: вопрос 1 — отсутствие приверженности на уровне тела; вопрос 2 — отсутствие приверженности на уровне сердца; вопрос 3 — отсутствие приверженности на уровне разума; вопрос 4 — отсутствие приверженности на уровне духа; вопрос 5 — отсутствие приверженности на уровне духа.

В какой колонке больше всего галочек? _____

В какой колонке вообще не оказалось галочек? _____

Как вы думаете, почему результаты теста таковы? _____

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

Чтобы подготовиться к работе над «Восьмым навыком», выполните следующие операции.

- Обратите внимание на то, как в поведении окружающих вас людей выражается мышление индустриальной эпохи. Проанализируйте поведение людей, демонстрирующих мышление эпохи информации / работника интеллектуального труда. Запишите результаты ваших наблюдений в дневник в конце рабочей тетради.
- Понаблюдайте за людьми вокруг вас. Есть ли среди них те, у кого отношения с начальством такие же, как в фильме «Макс и Макс»? Какие факторы поддерживают эти деструктивные отношения? К каким результатам такие отношения приводят? Запишите ваши наблюдения и размышления в дневнике в конце рабочей тетради.
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Расскажите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Глава 3

Решение

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 3 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Те организации, где количество людей и подразделений, полностью выражающих свой голос, достигнет критической массы, смогут перейти на следующий уровень по показателям производительности, новаторства и лидерства как на рынке, так и в обществе.

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Значительные культурные или организационные перемены обычно инициируют один-два человека. Вне зависимости от занимаемой должности эти люди сначала меняются сами. Они обретают собственный голос, а затем подвигают на это других.
- Восьмой навык — обретение собственного голоса и вдохновение на это других — это двухэтапное решение проблемы боли и трудностей, с которыми мы часто сталкиваемся в эпоху информации / работника интеллектуального труда.
- Каждый выбирает в жизни одну из двух дорог: путь величия или путь посредственности. Выбор — за вами, и вы совершаете его каждый день.
- Для формирования величия необходима синергия знаний, мировосприятия и навыков. Это руководство поможет вам расширить ваши знания и навыки, что, в свою очередь, должно способствовать изменению вашей парадигмы и отношения к миру.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- осознать, что способны изменить себя и ситуацию, в которой находитесь;
- определить те сферы вашей жизни, где вы обрели свой голос, и сферы, где вы все еще ищете свой голос;
- понять, что у каждого человека есть два пути — к величию и к посредственности.

ОБРЕТЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ГОЛОСА

В глубине души каждого из нас таится желание прожить жизнь, исполненную величия, и внести свой вклад в происходящее: быть по-настоящему значимым, менять мир, обрести собственный голос. В каких сферах вашей жизни вы, по вашему ощущению, уже обрели собственный голос?

В каких сферах жизни вам только предстоит обрести свой голос?

Опишите сферы, в которых вы хотели бы осуществить изменения.

Каким образом вы могли бы узнать, что вам удалось реализовать изменения? Какие чувства у вас вызывает этот факт? К каким действиям он вас подвигает?

Опишите ситуацию, в которой вы препятствовали изменениям и шли путем посредственности.

Жалеете ли вы о том, что выступили в роли барьера на пути изменений? Какими бы были ваши действия, если бы вы выбрали путь величия?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «В ПОИСКАХ ПЕРСОНАЖА»

После просмотра фильма «В поисках персонажа» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн перечислите те моменты в фильме, которые оказались значимыми для вас.

Случалось ли вам когда-нибудь находиться в состоянии стресса, «выгорания» или равнодушия к своей работе, как это показано в начале фильма?

Случалось ли вам когда-нибудь испытывать энтузиазм по отношению к своей работе, полностью погружаться в нее, чувствовать радостное возбуждение, как это показано в конце фильма?

Мы продолжим разговор об обретении голоса в следующих главах.

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

Выполните следующие задания, чтобы подготовиться к работе над «Восьмым навыком».

- Найдите место, где вы могли бы уединиться, сосредоточиться и почувствовать умиротворение. Подумайте о своем нынешнем вкладе в дела своей семьи, общества и в работу. Мысленно отметьте те сферы, где вы, по вашему ощущению, могли бы увеличить свой вклад, обретя собственный голос.
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Глава 4

Поиск своего голоса – нераскрытые врожденные дары

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 4 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

*В глубине души мы боимся не того,
что несовершенны. В глубине души мы боимся своего
безмерного могущества.*

МАРИАННА УИЛЬЯМСОН

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Чтобы обрести собственный голос, вам следует открыть и использовать три врожденных дара: свободу и право выбора, естественные законы и принципы, которые универсальны и никогда не изменяются, и четыре вида интеллекта/способностей.
- Свобода выбора — первый из врожденных даров. Между стимулом и реакцией есть промежуток. В этом промежутке, вне зависимости от того, насколько он мал или велик, каждый человек имеет возможность выбирать. Таким образом, люди не являются ни продуктами биологии (их генетики), ни продуктами воспитания (их

среды и окружения). Они являются продуктами своего собственного выбора.

ВРОЖДЕННЫЕ ДАРЫ	
<i>[По большей части нераскрытые]</i>	
■ Свобода и право выбора	
■ Принципы (естественные законы) ☑ Универсальные ☑ Вечные ☑ Самоочевидные	
■ Четыре вида интеллекта/способностей	
- IQ МЕНТАЛЬНЫЙ - PQ ФИЗИЧЕСКИЙ/ЭКОНОМИЧЕСКИЙ	- EQ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ - SQ ДУХОВНЫЙ

Рис. 4-1



Рис. 4-2

- Вторым врожденным даром являются естественные законы и принципы.
 - ⤴ *Естественные законы и принципы* являются универсальными, вечными, объективными и существуют вне зависимости от того, признаем мы их или нет.
 - ⤴ *Естественный авторитет* есть верховенство естественных законов.
 - ⤴ *Моральный авторитет* — использование нашей свободы выбора на основе твердых принципов. Это означает, что мы жертвуем сиюминутными эгоистическими интересами и проявляем мужество, подчиняя социальные ценности принципам.

- ▲ Ценности — это социальные нормы. Они носят личный, эмоциональный, субъективный и спорный характер.
- ▲ Следствия подчиняются естественным законам и принципам, а поведение основывается на ценностях; потому — цените принципы!
- Третий врожденный дар — это четыре вида интеллекта/способностей, свойственных нашей природе. Мы можем описать их как ментальный интеллект (IQ), физический (PQ), эмоциональный (EQ) и духовный интеллект (SQ).

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- углубить и расширить ваше представление о врожденных дарах, которыми наделен каждый человек;
- выстроить ваши ценности сообразно принципам или естественным законам, чтобы заслужить более высокий моральный авторитет;
- усовершенствовать ваш ментальный, физический, эмоциональный и духовный интеллекты или соответствующие способности, что поможет вам раскрыть свой голос.

ПОНИМАНИЕ ПЕРВОГО ИЗ ВРОЖДЕННЫХ ДАРОВ: СВОБОДА ВЫБОРА

Между стимулом и реакцией существует временной промежуток, который позволяет нам сделать осознанный выбор. Самое главное — расширить пространство, в котором возможен свободный выбор. Какова величина этого пространства у вас? Выберите описание, которое в наибольшей степени соответствует вашей реакции в предложенных обстоятельствах, и обведите соответствующую букву (табл. 4–1).

1. Коллега в пять часов вечера заходит к вам в кабинет. У него к вам срочная просьба: помочь ему сформулировать предложение для презентации, которую он делает завтра утром. Он не спрашивает, заняты ли вы чем-то в настоящий момент и не собираетесь ли покинуть офис. Он просто рассчитывает, что вы задержитесь и можете ему. Какова ваша наиболее вероятная реакция?
 - А. Спокойно выслушает коллегу и предложите поработать в другое время.
 - Б. Проявите сочувствие: «Да, ситуация нелегкая. Со мной такое однажды было. Я тебе сочувствую. Но, к сожалению, я не смогу остаться сегодня на работе». Затем уйдете.

- В. Сначала обидитесь и разозлитесь: получается, он рассчитывает, что вы будете работать сверх урочного времени? Затем либо согласитесь помочь, либо уйдете.
2. Ваш сын хочет, чтобы вы позволили ему возвращаться домой попозже. Но этот вопрос вы обсуждали с ним уже три раза. Вы устали от дискуссий и хотели бы, чтобы сын уважал ваше желание и в будние дни возвращался домой к десяти вечера. Какова ваша наиболее вероятная реакция?
- А. Пытаясь понять потребности сына, спросите у него, почему он снова поднимает эту тему, — возможно, у него изменились обстоятельства?
- Б. Скажете сыну, что не хотите еще раз тратить время на обсуждение данного вопроса. Вместо этого вы позволите ему изредка в виде исключения возвращаться домой к полуночи.
- В. Вздохнете и скажете: «Как же мне надоели эти разговоры! Ты будешь приходить домой тогда, когда я говорю. Вопрос закрыт!»
3. Во время аттестации ваша начальница говорит вам, что некоторые из ваших коллег пожаловались на то, что с вами трудно работать и вы неполноценно трудитесь. Вы удивлены, поскольку раньше ни о чем таком разговора не было. Какова ваша наиболее вероятная реакция?
- А. Вы выслушаете начальницу, затем спокойно попросите привести примеры поведения, о котором она упоминала. Вы стараетесь быстро найти решение возникшей проблемы.
- Б. Вы ощущаете потрясение и обиду. Вы не хотите, чтобы начальница сочла вас непрофессионалом и потому в оставшееся время аттестации ведете себя тихо. Но мысленно даете зарок держаться подальше от коллег и работать независимо.
- В. Занимаете оборонительную позицию и требуете ответа на вопрос: «Кто это сказал?» Требуете, чтобы вам назвали имена и привели примеры. Говорите, что вкладываетесь в работу серьезнее, чем половина работников подразделения: «Никто настоящему не ценит мой вклад!»

Таблица 4-1

	А	Б	В
Общее число букв, которые вы обвели кружком			
	Очень большое пространство для свободного выбора	Среднее пространство для свободного выбора	Небольшое пространство для свободного выбора

Осознание человеком того, что у него есть свобода выбора, окрыляет, ведь оно может расширить его представление о возможностях и потенциале. Вспомните высказывание Р.Д. Лэйнга: «Диапазон наших мыслей и поступков ограничен тем, чего мы не способны замечать. А поскольку мы не способны заметить, что мы не способны замечать, мы мало что можем сделать, чтобы измениться; до тех пор, пока мы не заметим, насколько неспособность замечать определяет наши мысли и дела».

Почему понимание того, что человек свободен в своем выборе (и при этом отвечает за него), часто пугает людей?

Всякий раз, когда ваше эмоциональное состояние зависит от слабости другого человека, вы обедняете себя и позволяете чужим слабостям определять вашу жизнь. Опишите случай, когда вы, оказавшись в трудной ситуации, позволили слабости другого человека стать для вас источником эмоционального стресса.

Как увеличение пространства для свободного выбора могло бы уменьшить время, которое вы провели в состоянии эмоционального стресса?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «ЗАКОН УРОЖАЯ»

После просмотра фильма «Закон урожая» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

В чем сходство между законом урожая (законами природы) и человеческой природой?

[illegible]

Приведите пример того, как закон урожая входит в явное противоречие с нашей культурой быстрого решения проблем, виктимизма и вины.

[illegible]

ПОНИМАНИЕ ТРЕТЬЕГО ИЗ ВРОЖДЕННЫХ ДАРОВ: ЧЕТЫРЕ ВИДА ИНТЕЛЛЕКТА/СПОСОБНОСТЕЙ, СВОЙСТВЕННЫХ НАШЕЙ ПРИРОДЕ

Четыре составляющие части нашей природы (тело, разум, сердце и дух) соответствуют четырем способностям, или видам интеллекта. Развивая и используя эти виды интеллекта, вы обретете уверенность в себе, внутреннюю силу и защищенность, а также моральный авторитет. Ваши усилия по развитию этих видов интеллекта значительно упрочат вашу способность влиять на других и вдохновлять их на обретение собственного голоса.

Четыре вида интеллекта (физический, ментальный, эмоциональный и духовный) тесно связаны между собой. Вспомните ситуацию, когда вы в течение весьма долгого периода времени пренебрегали одним из них. Как это повлияло на три остальные способности?

[illegible]

Развитие физического интеллекта (PQ)

Оцените свой физический интеллект с помощью табл. 4–2. Ключ: 1 = «никогда», 2 = «редко», 3 = «часто», 4 = «обычно», 5 = «всегда».

Таблица 4–2

Правильное питание	1	2	3	4	5
1. Моя диета является сбалансированной и включает нешлифованные крупы, фрукты, овощи и белковые продукты с низким содержанием жиров					
2. Я потребляю жиры и сахар в небольших количествах					
3. Я перестаю есть, когда чувствую себя сытым (избегаю переедания)					
4. Я каждый день выпиваю от шести до десяти стаканов воды					
5. Я принимаю витамины или биодобавки, которые, с моей точки зрения, полезны для меня					
Постоянные и сбалансированные физические нагрузки	1	2	3	4	5
6. Я занимаюсь спортом как минимум три раза в неделю					
7. Недельная программа упражнений включает упражнения на растяжку и гибкость					
8. Недельная программа упражнений включает силовые упражнения					
9. Недельная программа упражнений включает аэробику					
Правильный отдых, расслабление, управление стрессом и предупреждение негативных эмоций	1	2	3	4	5
10. Каждую ночь я сплю от 8 до 10 часов					
11. Каждую неделю я занимаюсь релаксацией					
12. Я стараюсь уменьшить количество негативных стрессов в моей жизни					
13. Раз в год я прохожу медосмотр					
14. Я осведомлен о своей генетической предрасположенности к тем или иным заболеваниям					

Проанализируйте свою нынешнюю ситуацию на работе. Считаете ли вы, что ваш труд оплачивается справедливо?

Как бы вы могли оптимизировать ваше рабочее окружение (рабочее место), чтобы более эффективно трудиться для достижения величия?

Развитие ментального интеллекта (IQ)

Оцените свой ментальный интеллект с помощью табл. 4–3. Ключ: 1 = «никогда», 2 = «редко», 3 = «часто», 4 = «обычно», 5 = «всегда».

Таблица 4–3

Постоянное, систематическое и дисциплинированное образование и обучение	1	2	3	4	5
1. Я прочитываю как минимум по одной книге в месяц					
2. Я регулярно читаю статьи в газетах или журналах					
3. Я стараюсь не смотреть дурацкие телепрограммы и не бродить бессмысленно по Интернету					
4. Я делаю заметки, когда слушаю или читаю что-то новое					
5. Я хожу на разнообразные курсы, чтобы знать больше					
Работа над самосознанием	1	2	3	4	5
6. Я использую промежуток между стимулом и реакцией, чтобы обдумать решение и только потом действовать					
7. Я стараюсь вести дневник с целью изучить, понять и изменить себя					
8. Я стремлюсь к тому, чтобы люди говорили мне, какую ре- акцию у них вызывают мои действия, – как в личной жиз- ни, так и на работе					
9. Я регулярно молюсь, медитирую или размышляю					
Обучение посредством преподавания и практической деятельности	1	2	3	4	5
10. Я делюсь своими мыслями и чувствами с близкими мне людьми					
11. Каждую неделю я веду вдумчивые беседы о том, чему научился, или о том, о чем размышляю					
12. Я применяю систему планирования, которая позволяет мне применять свои знания на практике					

В чем вы по-настоящему сильны?

Какие возможности для роста и развития вы видите?

Развитие эмоционального интеллекта (EQ)

Оцените свой эмоциональный интеллект с помощью табл. 4–4. Ключ: 1 = «никогда», 2 = «редко», 3 = «часто», 4 = «обычно», 5 = «всегда».

Таблица 4–4

Самосознание	1	2	3	4	5
1. Я верю в то, что свободен выбирать, и в то, что несу ответственность за свой выбор					
2. Я использую промежуток между стимулом и реакцией для того, чтобы обдумать решение и поступить в соответствии с моими ценностями и принципами					
3. Я использую «позитивные», «активные» языковые конструкции (к примеру, «я контролирую свои чувства», «я выбираю», «я предпочитаю» вместо «он меня с ума сводит», «я не могу» или «мне приходится»)					
4. Я больше времени и энергии стараюсь уделять тому, что я могу изменить, а не тому, чего я изменить не в состоянии					
Личная мотивация	1	2	3	4	5
5. Я стараюсь предвидеть и планировать и только потом – действовать					
6. Я живу с сознанием того, что у меня есть миссия					
7. Моя миссия и цели мотивируют меня и побуждают каждый день стремиться к величию					

Окончание таблицы 4–4

Саморегулирование	1	2	3	4	5
8. Я уделяю основное внимание главным жизненным приоритетам, которые могут противоречить текущим сиюминутным задачам					
9. Я стараюсь избегать бессмысленной деятельности					
10. Я применяю систему планирования, которая дает мне возможность работать над моими основными приоритетами каждый день и каждую неделю					
11. Я стараюсь восстанавливать свои силы еженедельно, чтобы избежать «выгорания» и стресса					
Эмпатия	1	2	3	4	5
12. Я слушаю человека с намерением понять его, а не с намерением возразить					
13. Я стараюсь, оценивая ситуацию, ставить себя на место других людей					
14. Я стараюсь не судить и не давать советы, пока не дослужаю собеседника					
Социальные навыки	1	2	3	4	5
15. Я стремлюсь к обоюдной выгоде для себя и других людей – к решениям типа «Выиграл/Выиграл»					
16. В общении с социумом я стараюсь сочетать твердость собственной позиции и предупредительность по отношению к другим					
17. Я ценю и приветствую различия между людьми					
18. Я прибегаю к творческому сотрудничеству, чтобы найти наилучшее решение					
19. Я могу выразить себя позитивным и продуктивным способом					

Чем вам всегда нравилось заниматься?

Какие возможности вселяют в вас энтузиазм?

Развитие духовного интеллекта (SQ)

Оцените свой духовный интеллект с помощью табл. 4–5. Ключ: 1 = «никогда», 2 = «редко», 3 = «часто», 4 = «обычно», 5 = «всегда».

Таблица 4–5

Цельность	1	2	3	4	5
1. Я знаю, каковы мои личностные ценности					
2. Я живу согласно своим личностным ценностям					
3. Я держу обещания, которые даю другим					
4. Я держу обещания, которые даю себе					
Смысл и голос	1	2	3	4	5
5. Я живу, руководствуясь собственной миссией					
6. Моя работа радует меня и ставит передо мной трудные, но интересные задачи. Мне нравится то, что я делаю					
7. Моя работа дает мне возможность быть цельной личностью (использовать все четыре вида интеллекта)					
8. Я живу в согласии с собственной миссией и радуюсь каждому дню					

Что еще могло бы привнести смысл в вашу жизнь?

Какой вклад вы бы желали внести в каждую сферу вашей жизни?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «НАЧАЛЬНАЯ ШКОЛА А.В.COMBS»

После просмотра фильма «Начальная школа А.В.Combs» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Кого вы можете назвать своими «вторыми родителями»?

На какие поступки вдохновили вас эти люди? Какие новые горизонты они открыли вам? Какими составляющими вашего голоса вы обязаны этим людям?

Какие качества характера вы бы хотели развить или усовершенствовать, чтобы раскрыть или усилить собственный голос?

Как проявление принципиальности как черты характера на работе или дома помогло бы другим обрести их голоса?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в своей личной и профессиональной жизни.

- Обратитесь к баллам, которые вы набрали, выполняя упражнение «Развитие физического интеллекта (PQ)». Выберите сферу, в которой вы набрали меньше всего баллов. Внесите ее в качестве цели в недельный или ежедневный список задач в рамках персональной системы планирования. Старайтесь работать над этой сферой в течение месяца, чтобы улучшить свою физическую форму. *Представьте, что у вас был сердечный приступ; старайтесь жить, учитывая это.*
- Обратитесь к баллам, которые вы набрали, выполняя упражнение «Развитие ментального интеллекта (IQ)». Выберите сферу, в которой вы набрали меньше всего баллов. Внесите ее в качестве цели в недельный или ежедневный список задач в рамках персональной систе-

мы планирования. Старайтесь работать над этой сферой в течение месяца, чтобы усовершенствовать собственное мышление. *Представьте, что через четыре года ваша профессия устареет и перестанет вас кормить; действуйте, учитывая это.*

- Обратитесь к баллам, которые вы набрали, выполняя упражнение «Развитие эмоционального интеллекта (EQ)». Выберите сферу, в которой вы набрали меньше всего баллов. Внесите ее в качестве цели в недельный или ежедневный список задач своей личной системы планирования. Старайтесь работать над этой сферой в течение месяца, чтобы стабилизировать свою эмоциональную жизнь. *Представьте, что все люди услышат то, что вы о них говорите; старайтесь высказываться, учитывая это.*
- Обратитесь к баллам, которые вы набрали, выполняя упражнение «Развитие духовного интеллекта (SQ)». Выберите сферу, в которой вы набрали меньше всего баллов. Внесите ее в качестве цели в недельный или ежедневный список задач в рамках персональной системы планирования. Старайтесь работать над этой сферой в течение месяца, чтобы развить свою духовность. *Представьте, что каждый квартал вы один на один встречаетесь с самим Создателем; старайтесь жить, учитывая это.*
- Прочтите книгу Джима Лоэра и Тони Шварца «На все сто!»¹.
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

-
-
-
- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.
-
-
-
-
-
-
-

¹ Лоэр Дж., Шварц Т. На все сто! — М.: АСТ, 2004.

Глава 5

Выразите свой голос – видение, дисциплина, страсть и совесть

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 5 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

*Желающий управлять другими
сначала должен научиться владеть собой.*

ФИЛИПП МЭССИНДЖЕР

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Великие лидеры и люди, которые многого достигли, умеют проявлять четыре вида интеллекта следующим образом: посредством *видения* (ментальный интеллект), *дисциплины* (физический интеллект), *страсти* (эмоциональный интеллект), *совести* (духовный интеллект).
- *Видение* — это то, как мы представляем себе будущее, связанное с нашей уникальной миссией и ролью в жизни.
- *Дисциплина* необходима для реализации видения. Вам не обойтись без настойчивости и силы воли, если вы хотите воплотить свое видение в жизнь. Дисциплина предполагает, что мы должны жертвовать чем-то сиюминутным для того, чтобы достичь долгосрочных целей.
- *Страсть* — это огонь, который дает нам силы поддерживать самодисциплину, даже когда дела идут плохо. Это дрова, которыми питается пламя видения.

- *Совесть* — это внутренний голос, который позволяет вам реализовать свое видение, не изменяя своим принципам и ценностям. Совесть — направляющая и поддерживающая система, которая помогает нам правильно использовать видение, дисциплину и страсть.
- Обретение и выражение своего голоса означает, что вы станете жить как цельная личность, т. е. полноценно задействовать физические возможности (тело), мыслительные способности (интеллект), эмоции (сердце) и духовный потенциал (дух) (табл. 5–1).

Таблица 5–1

ЦЕЛЫЙ ЧЕЛОВЕК	4 ПОТРЕБНОСТИ	4 ВИДА ИНТЕЛЛЕКТА / СПОСОБНОСТЕЙ	4 КАЧЕСТВА	ГОЛОС
ТЕЛО	Жить	Физический интеллект (PQ)	Дисциплина	Потребность («Видеть» необходимость удовлетворения потребностей)
ИНТЕЛЛЕКТ	Учиться	Ментальный интеллект (IQ)	Видение	Талант (Дисциплинированная сосредоточенность)
СЕРДЦЕ	Любить	Эмоциональный интеллект (EQ)	Энтузиазм	Энтузиазм (Любовь к делу)
ДУХ	Оставить наследие	Духовный интеллект (SQ)	Совесть	Совесть (Делать то, что правильно)

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- определить или упрочить ваше видение собственного будущего;
- понять, какой уровень дисциплины требуется, чтобы воплотить видение в жизнь;
- улучшить ситуацию в той сфере своей жизни, где вам недостает дисциплины;
- выявить источники вашего вдохновения и энтузиазма;
- понять то, что говорит вам совесть, и прислушаться к ней;
- создать план действий по поиску собственного голоса (соединив страсть, таланты и совесть с потребностью, которую вы видите) в конкретных ситуациях вашей жизни.

ПОНИМАНИЕ ВИДЕНИЯ

Слово *видение* подразумевает умение разглядеть возможности в людях, проектах, ситуациях, подразделениях и т. д. Видение — это будущее, вдохновленное вашим голосом.

Опишите видение вашей собственной жизни. Представьте, что вы празднуете свой восьмидесятый день рождения в кругу семьи, друзей и коллег.

Какая атмосфера царит здесь?

Какие отношения связывают людей, присутствующих на празднике?

Через какие испытания вам пришлось пройти вместе?

Как вы думаете, какие слова скажут в вашу честь родные?

Как вы думаете, какие слова скажут в вашу честь друзья?

Как вы думаете, какие слова скажут в вашу честь коллеги?

Сформулируйте свои ответы в виде нескольких предложений, которые и будут представлять ваше видение собственной жизни.

Ответьте на следующие вопросы о вашем видении (табл. 5–2).

Таблица 5–2

	Обведите кружочком один из ответов	
Связано ли видение с вашим голосом, энергией и вашим уникальным талантом?	Да	Нет
Рождает ли видение ощущение, что вы живете в соответствии с призванием? Стоит ли то, что вы делаете, ваших усилий?	Да	Нет
Дает ли вам видение силы перешагнуть через опыт и установки прошлого и разглядеть в других людях потенциал, которого вы раньше не видели?	Да	Нет
Ваше видение – это нечто большее, нежели просто завершенные дела и выполненные задачи?	Да	Нет
Помогает ли видение воспринимать людей с точки зрения их потенциала и лучших качеств, а не с точки зрения их нынешнего поведения или слабостей?	Да	Нет
Дает ли видение позитивную энергию, желание понять и принять других людей?	Да	Нет

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина означает способность жертвовать сиюминутным благом (или отложить его получение), чтобы через какое-то время достичь большего. Дисциплина — это плата, которую надо заплатить, чтобы сделать видение реальностью.

Еще раз поразмыслите над этим абзацем из «Восьмого навыка»:

«Умеете ли вы играть на фортепиано? Я не умею. Я не смог обрести свободу игры на этом инструменте, потому что никогда не утруждал себя дисциплиной. Вместо того чтобы заниматься, как того хотели мои родители и учитель музыки, я предпочитал играть с друзьями. Я не представлял себе, что может означать такая свобода творить замечательное искусство, которая могла бы оказаться очень ценной как для меня самого, так и для других».

Какими навыками вы овладели с помощью дисциплины?

Какими навыками из тех, которыми вы не обладаете, вы смогли бы овладеть, будь вы более дисциплинированным человеком? Опишите ваш опыт.

Перечитайте то, что вы написали о своем видении. Достижение каких целей в рамках видения потребует от вас дисциплины?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАСТИ

Страсть — это огонь, желание, сила убежденности, стремление. Страсть поддерживает дисциплину, без которой невозможно реализовать видение.

Что заставляет вас продолжать дело, которое все остальные советуют бросить? Что воспламеняет вашу страсть?

Какова, с вашей точки зрения, ваша особая роль и цель в мире?

Опишите случай, когда вы с энтузиазмом работали над неким проектом, думали только о нем и работа поглощала вас полностью.

Когда в вашей работе соединяются насущная потребность, талант и энтузиазм, ваши возможности становятся поистине безграничными.

ОТКРЫТИЕ СОВЕСТИ

Совесть — это внутренний голос, способность отделять хорошее от плохого и стремление к тому, чтобы жизнь была осмысленным служением. Именно совесть руководит видением, дисциплиной и страстью.

Вспомните следующую цитату: «Чтобы сохранить самоуважение, лучше вызвать недовольство людей, делая то, что вы считаете правильным, нежели угодить им на время, делая то, что вы считаете неправильным».

Опишите случай, когда вы оказались в такой ситуации. Каков был ее финал?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Перечитайте то, что вы написали о своем видении. Совесть — это ответ на вопрос «почему», заданный видению. Опишите, как совесть отражается в вашем видении.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «СТОУН»

После просмотра фильма «Стоун» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Как Стоун преодолел культурные стереотипы, справившись с желанием отомстить и обратившись к своим врожденным дарам?

В чем Стоун проявил самопожертвование и дисциплину?

Каким образом Стоун помогал молодым людям — своим соотечественникам? Чем он руководствовался, что вдохновляло его? Каковы были результаты его усилий?

Вспомните о ситуации, когда вы — по чьему-то злому умыслу или случайно — пострадали подобно Стоуну. Опишите этот случай.

Какой путь вы избрали, пытаясь справиться с ситуацией? Вы использовали ваши врожденные дары или же вас вели чувство мести и ожесточение?

Чувствовали ли вы себя в силах простить тех, по чьей вине вы пострадали?

Как факт прощения или непощения сказался на вашей жизни?

Как бы вы поступили в той ситуации, если бы вовремя выявили и использовали свои врожденные дары?

ЧАСТЬ 1: ОБРЕТЕНИЕ СВОЕГО ГОЛОСА – ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Каковы ваши наивысшие ценности?

На каких принципах основаны эти ценности?

- 1. В первой колонке (табл. 5–3) перечислите несколько основных ролей вашей жизни (роли в семье, обществе или на работе).
- 2. Во второй колонке перечислите потребности, которые вы могли бы удовлетворить в рамках каждой роли. Это могут быть нужды вашего местного сообщества, церкви, социума, компании, где вы работаете, семьи и т.д.
- 3. В третьей колонке перечислите таланты, которыми вы наделены и с помощью которых вы могли бы удовлетворить указанные вами потребности.
- 4. В четвертой колонке поставьте галочку напротив каждого пункта списка, который вызывает у вас энтузиазм.
- 5. В пятой колонке поставьте галочку напротив каждого пункта списка, в отношении которого ваша совесть — ваше внутреннее «я» — побуждает вас что-то предпринять.
- 6. Поставьте звездочкой те пункты, где осознаваемая вами потребность пересекается с вашими талантами, энтузиазмом и совестью.

Таблица 5–3

Роли	Потребности	Таланты	Энтузиазм	Совесть
1.				
2.				

Окончание таблицы 5–3

Роли	Потребности	Таланты	Энтузиазм	Совесть
3.				
4.				
5.				
6.				

Представьте, что вы используете свой голос и действуете в тех сферах, которые поместили звездочкой. Теперь снова представьте себе свой восьмидесятый день рождения. Какое наследие вы оставите в этих сферах?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применив описанную концепцию в своей личной и профессиональной жизни.

- Серьезно обдумайте собственную уникальную роль и цель в жизни. Запишите ваше видение или ваши мечты относительно этой роли, какими бы неправдоподобными они ни казались, в дневник этой главы в конце руководства пользователя.

*Каждый человек в глубине души мечтает создать
что-то прекрасное и долговечное.*

ГРЕНВИЛ КЛЯЙЗЕР

- Подумайте о той сфере вашей жизни, где вам недостает дисциплины. Попробуйте в течение месяца настойчиво работать именно над этой областью. Поддерживайте себя, постоянно напоминая себе об основной жизненной цели.
- Подумайте над тем, что вызывает у вас энтузиазм, что стимулирует вас. Результаты размышлений внесите в дневник этой главы в конце данного руководства.
- Голос совести вы слышите постоянно. Вероятно, он подсказывает, что вам необходимо улучшить какую-то из сфер вашей жизни или же исправить уже совершенную ошибку. Выберите один вопрос, в связи с которым вас мучает совесть, и постарайтесь решить его.
- Вернитесь к упражнению «Часть 1: Обретение своего голоса — подведение итогов» данного руководства. Разработайте план действия в соответствии с вашими ответами (табл. 5–4).

Таблица 5–4

Роль
Потребность, которую я осознаю, возможность удовлетворения которой вызывает у меня энтузиазм и не противоречит голосу моей совести
Таланты, с помощью которых я смогу удовлетворить эту потребность

Окончание таблицы 5–4

Роль		
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Распишите шаги, которые вам надо предпринять, чтобы удовлетворить эту потребность и обрести свой голос		
Шаги	Когда?	Кому отчитываться?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Глава 6

Вдохновить на обретение голоса других – задача лидера

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 6 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

В жизни каждого человека наступает момент, когда его внутренний огонь угасает. Но затем он встречает кого-то, кто вновь раздувает пламя. Мы должны быть благодарны людям, которые разжигают в нас внутренний огонь.

АЛЬБЕРТ ШВЕЙЦЕР

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- *Лидерство* — это умение настолько убедительно донести до людей идею об их достоинствах и потенциале, чтобы они действительно разглядели эти качества в себе. Самый известный способ довести эту мысль до людей — сделать это посредством организации.
- *Организация* — это нечто иное, как взаимоотношения между людьми, объединенными общей целью (голос организации). Вы, скорее всего, принадлежите к нескольким организациям: брак, семья, местное сообщество, группы по интересам, спортивные команды и коммерческие компании — все это организации. В этом руководстве слово «организация» применяется ко всем сообществам, к которым принадлежит человек, а не только к компании, где он работает.

- Самый важный вопрос, на который должна ответить себе организация: как заложить фундамент развития и работать так, чтобы каждый человек верил в свои способности и в потенциал величия, чтобы голос каждого человека стал вкладом в достижение цели организации? Это и есть *Задача лидерства*.
- Организация требует и лидерства, и управления. *Одно без другого неэффективно*.
- Вы *управляете* вещами и контролируете вещи, но в отношении людей вы осуществляете лидерство — вы *ведете* их. Вы управляете товарно-материальными запасами, издержками, системами, процессами, физическими ресурсами и информацией, поскольку им не присущи воля и свобода выбора (вспомните мой печальный пример: мне понадобился управленческий опыт других людей, чтобы заставить компанию FranklinCovey приносить прибыль. Я не мог вести и вдохновлять товарно-материальные запасы — ими можно только управлять).



Рис. 6-1

- Ключ к пониманию организационного поведения — изучение человеческой природы — *парадигмы целого человека* (тело, интеллект, сердце и дух).
- Серьезные проблемы невозможно решить ускоренными методами, за месяц. Вы должны понимать *природу и корни проблемы*, которая стоит перед вами.
- Есть два вида проблем: *хронические* (долговременные, постоянные) и *острые* (критические) (рис. 6–1).
- Начинать нужно с симптомов хронических проблем в вашей организации. В бизнесе акции компании не будут высоко котироваться на бирже, пока она не добьется успеха на рынке. А на рынке она не преуспеет, пока ее сотрудники не преуспеют на рабочих местах. В семье вы не добьетесь успеха в ваших отношениях с родными, пока не добьетесь успеха в отношениях с самим собой.
- В индустриальную эпоху, чтобы решить хронические проблемы, начальник вводил правила, усиливал контроль и требовал повысить эффективность. Эпоха информации / работника интеллектуально-

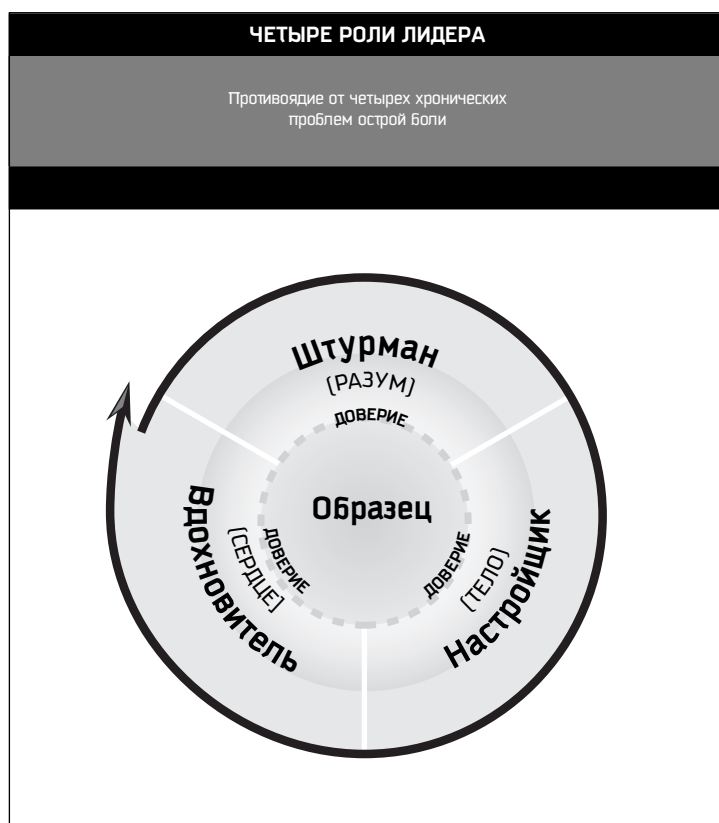


Рис. 6–2

го труда при решении хронических проблем апеллирует к четырем ролям лидера (рис. 6–2).

- Четыре роли помогут вам вдохновить других людей на обретение их голосов и на достижение организацией величия. Это можно суммировать двумя словами: *фокус и исполнение*. Далее вы ознакомитесь с этими процессами более подробно.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- узнать, когда надо управлять, а когда — вести, быть лидером;
- понять, как можно увеличивать собственное влияние и влияние вашей организации (семьи, группы добровольцев, вашего предприятия, церкви и т.д.);
- отличать хронические проблемы от острых;
- идентифицировать хронические проблемы, существующие в вашей организации и/или в ваших отношениях, и начать планирование с целью смягчить их или избавиться от них;
- понимать последствия семи глобальных сейсмических изменений и быть способным эффективно реагировать на них;
- понимать, как применение концепции четырех ролей лидера усилит ваш фокус и улучшит исполнение.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШИХ РОЛЕЙ КАК ЛИДЕРА И МЕНЕДЖЕРА

Перечислите основные задачи, которые вы выполняете в течение недели. Выберите задачи, которые вы решаете как член какой-либо организации (семьи, предприятия, группы добровольцев и т.д.). Затем укажите, какую роль вы используете для того, чтобы выполнить эти задания, — *менеджера* или *лидера*. Наконец, внимательно изучите табл. 6–1 и подумайте, не выступаете ли вы лидером в случаях, когда необходимо применить навыки управления, или менеджером в случаях, когда нужно вести людей за собой. Если подобные случаи имели или имеют место, определите, что именно вам следует изменить в вашем поведении.

Не забывайте о том, что управляем мы вещами, а людей ведем за собой, выполняя роль лидера.

ПОНИМАНИЕ ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ

Вспомните, работали ли вы под руководством человека, который был хорошим менеджером, но плохим лидером. Как вам работалось? Как была организована ваша работа? Каких результатов достиг (или не смог достичь) ваш коллектив?

Теперь попробуйте вспомнить, работали ли вы под руководством человека, который был хорош как лидер, но не обладал навыками управления. Как вам работалось? Как была организована ваша работа? Каких результатов достиг (или не смог достичь) ваш коллектив?

Встречали ли вы руководителя, который одновременно был хорошим менеджером и эффективным лидером? Как вам работалось под его руководством? Как была организована ваша работа? Каких результатов достиг (или не смог достичь) ваш коллектив?

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Организация — это система взаимоотношений между людьми, которых объединяет общая цель (голос организации). Брак, семья, местное сообщество, группы по интересам, спортивные команды, коммерческие компании — все это примеры организаций.

В левой колонке запишите названия нескольких организаций, к которым вы принадлежите.

Самый важный вопрос, на который организация должна ответить себе: как заложить фундамент развития и работать так, чтобы каждый человек верил в свои способности и в потенциал величия, чтобы голос каждого человека стал вкладом в достижение цели организации? Это и есть *задача лидерства*.

В правой колонке запишите ваши соображения относительно способов, с помощью которых вы бы могли решить задачу лидерства в организациях, к которым вы принадлежите и которые вы перечислили (табл. 6–2).

Таблица 6–2

Организации, к которым вы принадлежите	Как вы можете решить задачу лидерства в качестве члена этой организации?

Окончание таблицы 6–2

Организации, к которым вы принадлежите	Как вы можете решить задачу лидерства в качестве члена этой организации?

ПОНИМАНИЕ ЭФФЕКТОВ СЕМИ ГЛОБАЛЬНЫХ «СЕЙСМИЧЕСКИХ СДВИГОВ»

Перечитайте стр. 124–127 книги «Восьмой навык». Возможно, для выполнения этого упражнения вам придется провести небольшое исследование или поработать с членами вашего коллектива.

Таблица 6–3

«Сейсмический сдвиг»	Как данные факторы влияют на деятельность вашего коллектива?	Каким образом можно реагировать на них?
Глобализация рынков и технологий		
Развитие взаимосвязанности		
Демократизация информации/ожиданий		

Окончание таблицы 6–3

«Сейсмический сдвиг»	Как данные факторы влияют на деятельность вашего коллектива?	Каким образом можно реагировать на них?
Экспоненциальный рост конкуренции		
Потеря доминирующей роли финансового капитала в создании богатства, которую стал играть интеллектуальный и социальный капитал		
Свободная воля		
Нескончаемый «горный поток»		

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «ГОРНЫЙ ПОТОК»

После просмотра фильма «Горный поток» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Каковы три константы (опоры в решении проблем), на которые мы можем положиться, столкнувшись с переменами?

Как в качестве лидера вы бы стали готовить члена вашей команды к работе в «горном потоке»? Какой тип мышления понадобится этому человеку, какие навыки? Какие подготовка, гибкость, отношения, доверие, инструменты?

ПРЕДСКАЗЫВАЕМ ЧЕТЫРЕ ХРОНИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ СИМПТОМЫ

Наличие парадигмы целого человека как инструмента описания человеческой природы предоставляет вам редкую возможность объяснить, предсказать и диагностировать серьезнейшие проблемы в вашей жизни и в вашем подразделении или группе. Если у лидеров имеются неточные и неполные парадигмы человеческой природы, они создают системы (к примеру, системы коммуникации, набора кадров, премирования, оплаты работы, подготовки), которые не в состоянии задействовать потенциал людей полностью. Эти системы не соответствуют основной миссии, ценностям и стратегии подразделения, группы или семьи.

На рис. 6–3 обведите кружочком симптомы хронических проблем, которые вы наблюдаете в вашем подразделении или группе.



Рис. 6–3

Каждый из симптомов соответствует одной из четырех ролей лидера. Заполните табл. 6–4, чтобы определить, какое лекарство вам требуется.

Таблица 6–4

Парадигма целого человека	Симптомы хронических проблем	Хронические проблемы	Четыре роли лидера: лекарство
Интеллект		Отсутствие общего видения/ценностей	
Тело		Рассогласованность	
Сердце		Безынициативность	
Дух		Низкое доверие	

Теперь вы выявили те проблемы, с которыми сталкивается ваше подразделение или группа. В следующих главах вы узнаете о том, что вы можете сделать для решения этих проблем.

Используя ручку или карандаш другого цвета, вы можете выполнить это упражнение применительно к любой организации (семье, церкви, местному сообществу и т. д.), к которой вы относитесь.

ОПРЕДЕЛЯЕМ ПОДЛИННУЮ ЦЕНУ ХРОНИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Прежде чем начать упражнение, прочтите приложение 4 книги «Восьмой навык». Заполните вопросник для проблем, которые вы выявили в предыдущем упражнении. Возможно, для того, чтобы определить подлинную цену каждой из этих проблем, вам придется обсудить их с коллегами, провести небольшое исследование или сформировать группу экспертов.

Проблема: отсутствие общего видения/ценностей

Как вы измерите проблему? _____

В чем она заключается? _____

Как бы вы хотели изменить положение? _____

В чем, по-вашему, позитивные последствия перемен? _____

Каковы позитивные последствия перемен в долгосрочной перспективе?

Проблема: рассогласованность

Как вы измерите ее? _____

В чем она заключается? _____

Как бы вы хотели изменить положение? _____

В чем, по-вашему, позитивные последствия перемен? _____

Каковы позитивные последствия перемен в долгосрочной перспективе?

Проблема: безынициативность

Как вы измерите ее? _____

В чем она заключается? _____

Как бы вы хотели изменить положение? _____

В чем, по-вашему, позитивные последствия перемен? _____

Каковы позитивные последствия перемен в долгосрочной перспективе?

Проблема: низкое доверие

Как вы измерите ее? _____

В чем она заключается? _____

Как бы вы хотели изменить положение? _____

В чем, по-вашему, позитивные последствия перемен? _____

Каковы позитивные последствия перемен в долгосрочной перспективе?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Выполните упражнение «Определяем подлинную цену хронических проблем» для своей группы. Постарайтесь довести результаты этой работы до основных заинтересованных лиц вашего подразделения.

Делайте заметки по ходу работы и планирования в дневнике в конце этого руководства.

- Выполните упражнение «Понимание эффектов семи глобальных “сейсмических сдвигов”». Постарайтесь довести результаты этой работы до основных заинтересованных лиц вашего подразделения. Делайте заметки по ходу работы и планирования в дневнике в конце этого руководства.
 - Посмотрите на ваши ответы к упражнению «Просмотр фильма “Горный поток”». Разработайте план действий, чтобы помочь человеку, которого вы имели в виду, выполняя это упражнение, справиться с «горным потоком» в его жизни.
 - Прочтите книгу «Лидерство, ориентированное на результат» (Result-Based Leadership), написанную Дэйвом Ульрихом, Джеком Зенгером и Нормом Смолвудом.
 - Прочтите книгу Томаса Фридмана «Плоский мир. Краткая история XXI века»¹.
 - Вспомните знакомого вам человека, который пока не обрел свой голос. Имейте его в виду, работая с оставшимися заданиями руководства. Попытайтесь помочь этому человеку обрести собственный голос.
 - Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.
-
-

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.
-
-

Примечание

¹ Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. — М.: АСТ, 2007.

Голос влияния – станьте «триммером»

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 7 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Лидер-«триммер» постоянен — он скорее похож на маяк, нежели на флюгер. Это постоянный, надежный источник света, который не мигает от каждого дуновения «социального ветра».

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- В создании образца для подражания заключены истинный смысл и основа любого действия лидера. Образец для подражания создается главным образом в процессе исполнения трех остальных ролей лидера (вдохновитель, настройщик и штурман) хотя это может произойти и раньше.
- Чтобы стать образцом для подражания, вам надо будет демонстрировать четыре типа поведения:
 - ▲ быть «триммером» (см. главу 7);
 - ▲ быть достойным доверия: проявлять характер и компетентность (см. главу 8);
 - ▲ строить отношения доверия (см. главу 9);
 - ▲ искать Третью альтернативу (см. главу 10).
- Достойных людей (образцы для подражания или «триммеров») трудно определить, потому что другие члены организаций интересуются их мнением, ценят их вклад в общее дело и опыт.

- Создание образцов для подражания — это не всегда работа отдельной личности; это также результат работы команд. *Взаимодополняющая команда* — это команда, в которой сильные стороны людей перевешивают их слабости.
- Ваш *голос влияния* — навык реагирования на внутреннее желание обрести значимость и расширить влияние. Это ваша установка и выбор, который вы делаете.
- *Греческая философия влияния* очень хорошо отражает суть процесса расширения влияния. *Этос* — это ваша этическая сущность, та часть вашей природы, которая делает вас достойным доверия и созидает доверие. *Пафос* — это ваша эмпатия, или способность сопереживать, та часть вашей природы, которая стремится понять других. *Логос* — это ваша логика, та часть вашей природы, которая стремится быть понятой другими людьми.
- *Триммер* представляет собой небольшой руль, способствующий повороту основного руля, с помощью которого осуществляется поворот всего судна. Лидеры-«триммеры» распространяют свое влияние вне зависимости от того, какое положение они занимают. Лидеры-«триммеры» постоянно проявляют инициативу, делая выбор в пользу позитива и эффективности (рис. 7–1).

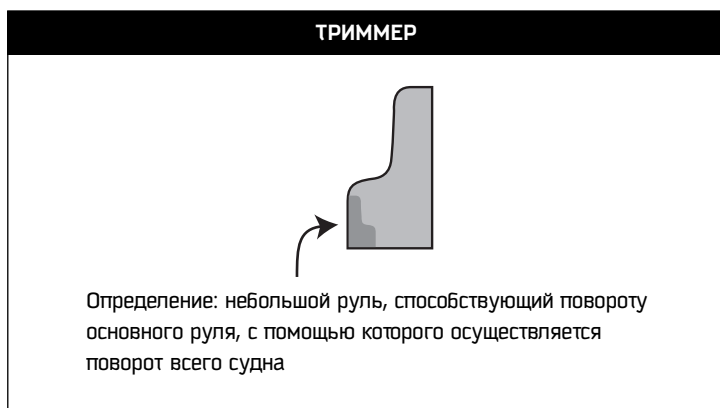


Рис. 7–1

- В ваш Круг забот входит то, что вас волнует и интересует (общие принципы и лидерство организации, фондовый рынок, политика и т. д.). В ваш Круг влияния входит то, что вы можете контролировать или на что вы можете непосредственно влиять (ваша личная производительность, ваша команда или подразделение, ваши сбережения и траты, ваш голос на выборах и т. д.).
- Семь уровней инициативности показывают, какой у вас есть выбор, когда вы приступаете к реализации какого-либо проекта (рис. 7–2).

Вы выбираете, какой уровень инициативности применить, исходя из того, находится задача в пределах вашего Круга влияния или за его пределами.



Рис. 7-2

- Чтобы понять, на каком уровне инициативности следует действовать, требуются здравый смысл и мудрость: нужно решить, что следует делать, как именно сделать, когда и, самое важное, почему следует это сделать. Если вы сделаете правильный выбор, вы заслужите доверие других людей и ваш Круг влияния расширится.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы научитесь:

- понимать важность образца для подражания;
- работать в пределах вашего Круга влияния;
- делать выбор, основываясь на семи уровнях инициативности;
- определять, какой уровень инициативности соответствует той или иной ситуации и как повысить этот уровень;
- быть «триммером», узнаете, почему это важно и как применять эти навыки;
- практиковать пафос;
- диагностировать пять видов «злокачественного» поведения и правильно на них реагировать.

ИЗУЧАЕМ ВЛИЯНИЕ

Лидеры-«триммеры» имеют гораздо большее влияние, чем то, которое гарантирует занимаемое ими положение. Лидеров такого типа можно определить по степени влияния, которое они оказывают на других людей в пределах подразделения, группы или организации. Чтобы обнаружить в себе характеристики лидера-«триммера», заполните вопросник, пометив квадраты в соответствии с вашим ответом на каждый вопрос (табл. 7–1).

Ключ: 1 = «никогда», 2 = «редко», 3 = «часто», 4 = «обычно», 5 = «всегда».

Таблица 7-1

	1	2	3	4	5
Интересуются ли вашим мнением?					
Приведите пример, подтверждающий оценку, которую вы дали					
Пользуется ли уважением ваш вклад в общее дело?					
Приведите пример, подтверждающий оценку, которую вы дали					
Ценится ли ваш опыт?					
Приведите пример, подтверждающий оценку, которую вы дали					
Участвуете ли вы в разработке стратегии для вашего подразделения или группы?					
Приведите пример, подтверждающий оценку, которую вы дали					
Насколько сильно вы ассоциируетесь с видением вашего подразделения или группы?					
Приведите пример, подтверждающий оценку, которую вы дали					

Окончание таблицы 7-1

	1	2	3	4	5
Можно ли утверждать, что основа вашей команды – сильные стороны ее членов, а их слабые стороны практически незаметны?					
Приведите пример, подтверждающий оценку, которую вы дали					

Не беспокойтесь, если на некоторые вопросы вы ответили «никогда». Упражнения в этом руководстве предназначены для того, чтобы помочь вам заполнить все имеющиеся пробелы.

Возможно, вы также пожелаете заполнить этот вопросник для вашей семьи или другой организации.

ПОЛЬЗУЕМСЯ СИЛОЙ ВЛИЯНИЯ

Опишите ситуацию, в которой вы чувствовали себя жертвой плохого руководителя, бесперспективных отношений или безвыходного положения.

Осмыслите высказывание: «Виктимизм лишает нас будущего». Почему в той ситуации вы чувствовали себя жертвой?

Могли бы вы в той ситуации отреагировать на поведение другого человека более правильно? Если да, то как именно?

ПРЕВРАЩЕНИЕ В «ТРИММЕРА»

Будьте благоразумны, мудры и осторожны, правильно выбирая время и стратегию, но избегайте бездействия. Не надо жаловаться, критиковать других или проявлять негатив; особенно вредны попытки избежать ответственности и обвинения в собственных неудачах «других».

Перечитайте историю «Группы двадцати», приведенную на стр. 150–152 книги «Восьмой навык». Герои этого сюжета — генеральные агенты страховой компании — смогли использовать свой моральный авторитет для того, чтобы положить начало переменам. Однако они смогли это сделать лишь потому, что обладали этосом — были достойными доверия и надежными людьми.

Для того чтобы стать «триммером», человеку необходим этос — он должен быть надежным, ему должны доверять. Подумайте о своей группе, подразделении или семье. Поставьте крестик на линии там, где, с вашей точки зрения, находится граница вашего уровня этоса (надежности, ответственности) (рис. 7–3). Если у вас возникают трудности с оценкой, проанализируйте ваши ответы из предыдущего упражнения «Пользуемся силой влияния».



Рис. 7–3

Если вы отметили крестиком средний уровень доверия или ниже, подумайте над тем, что вы можете сделать для того, чтобы стать более надежным и добиться доверия.

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical margin lines, and the page is completely blank except for the lines themselves.

Если вы поставили крестик в диапазоне от среднего до высокого уровня, вы готовы сделать следующий шаг.

Какие проблемы вы хотели бы решить в своей группе, в своем подразделении или семье? Опишите их.

This image shows a single page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Пометьте крестиком те проблемы, которые находятся далеко за пределами вашего Круга влияния.

Пометьте кружком те проблемы, которые находятся в пределах вашего Круга влияния. Выберите одну конкретную проблему.

Проанализируйте выбранную проблему и определите основных заинтересованных лиц или тех, кто принимает решения.

Подумайте над тем, кто мог бы помочь вам решить выбранную проблему (нужно выбрать человека, который также обладает высоким этосом — надежностью, ответственностью).

Как вы продемонстрируете пафос (способность к эмпатии) заинтересованным лицам или тем, кто принимает решения? Другими словами, как вы покажете им, что хорошо понимаете их точку зрения на проблему?

Когда лица, ответственные за принятие решений, поймут, что вы их понимаете, как вы продемонстрируете логос? Какой план вы предложите реализовать? Какие решения вы предложите, чтобы разрешить конкретные трудности, связанные с переменами?

После того как вы пообщаетесь с заинтересованными лицами или с теми, кто принимает решение, опишите ваше общение в дневнике в конце этого руководства. Зафиксируйте те моменты, которые удались, а также то, на что нужно обратить внимание и что надо усовершенствовать.

Повторите этот процесс в работе с другой проблемой, находящейся в пределах вашего Круга влияния.

РАБОТА С ЭТОСОМ, ПАФОСОМ И ЛОГОСОМ

Проанализируйте конфликт, который произошел у вас с кем-либо, или трудности в отношениях с этим человеком — на работе или дома.

1. Постарайтесь как можно лучше описать точку зрения другого человека на эту проблему — почему он чувствует или мыслит именно так, а не иначе. Опишите чувства этого человека, его тревоги и цели, к которым он стремится.

2. Если возможно, познакомьте этого человека со сделанным вами описанием. Подтвердите, что вы понимаете, как он воспринимает проблему. Прежде чем переходить к следующему шагу, удостоверьтесь, что человек чувствует, что вы понимаете его позицию,
3. Объясните свою точку зрения на сложившуюся ситуацию. Обсудите проблему вместе с этим человеком — не исключено, что вам удастся найти решение, которое удовлетворило бы обоих.
4. Запишите результаты в ваш дневник в конце руководства. Принесли ли ваши усилия желаемый результат или по крайней мере улучшение? Удалось ли вам упрочить отношения с этим человеком? Будете ли вы и впредь пользоваться этой техникой?

ПОНИМАНИЕ СЕМИ УРОВНЕЙ ИНИЦИАТИВНОСТИ, ИЛИ САМОМОБИЛИЗАЦИИ

Вы выбрали определенный уровень инициативности, основываясь на том, находится задача в пределах вашего Круга влияния или вне его. Используя уровни инициативности, вы сможете изменить суть работы, которая вам не нравится, или повлиять на других людей из вашего Круга влияния.

В табл. 7–2 опишите все «за» и «против» для каждого уровня. Подумайте, насколько пригоден каждый уровень в той или иной ситуации. Какие уровни базируются на Парадигме целого человека (определение уровней см. на стр. 155–160 в книге «Восьмой навык»)?

Таблица 7–2

Уровень инициативности, или самомотивации	«За» и «против»
«Жду, пока скажут»	«За» «Против»
«Спрашиваю»	«За» «Против»
«Даю рекомендации»	«За» «Против»

Окончание таблицы 7–2

Уровень инициативности, или самомобилизации	«За» и «против»
«Я намерен»	«За» «Против»
«Делаю и немедленно отчитываюсь»	«За» «Против»
«Делаю и периодически отчитываюсь»	«За» «Против»
«Делаю»	«За» «Против»

ДИАГНОСТИРУЕМ ПЯТЬ ВИДОВ «ЗЛОКАЧЕСТВЕННОГО» ПОВЕДЕНИЯ

Прибегает ли *регулярно* ваше подразделение, ваша группа или ваша семья к одному из пяти типов «злонамеренного» поведения? На рис. 7–4 обведите кружком те типы поведения, которые имеют место.

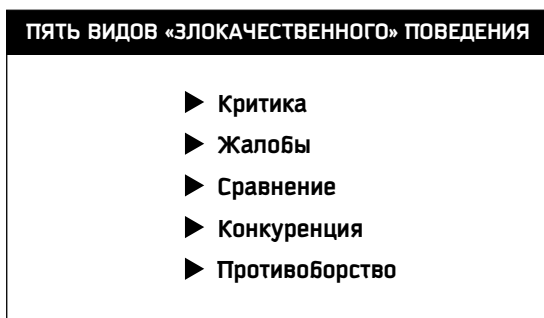


Рис. 7–4

Соответствует ли ваше поведение какой-либо из пяти граф? Если да, то какой именно?

Как реагируют на вас окружающие, когда вы ведете себя подобным образом?

Если вы не обвели кружком ни один из этих типов поведения, примите наши поздравления! Если обвели, то не беспокойтесь. Старательно выполняя упражнения, приведенные в этой рабочей тетради, вы в течение года сможете исключить из собственной жизни такие типы поведения или сделать их редкими.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «МАВРИКИЙ»

После просмотра фильма «Маврикий» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Как страна, о которой рассказывает фильм, и ее общество стали лидером-«триммером» в достижении собственного успеха, несмотря на этнические, расовые и культурные различия? Какие действия предприняли герои фильма?

Каков был результат?

В чем организации, к которым вы принадлежите, можно уподобить Маврикию?

Какие принципы из этого видеофильма вы могли бы использовать, чтобы повысить эффективность вашей организации?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в своей личной и профессиональной жизни.

- Каждый день на работе и дома вы сталкиваетесь с необходимостью выбора — и здесь вы можете стать «триммером». Старайтесь использовать дух лидерства в вашей работе и личной жизни. Станьте образцом поведения, к которому, с вашей точки зрения, должны стремиться другие люди, проанализируйте результаты ваших усилий и опишите их в дневнике в конце данного руководства.
- В течение следующего месяца старайтесь фиксировать случаи, когда вы сами или кто-либо демонстрируют пять типов «злокачественного» поведения (критика, жалобы, сравнение, конкуренция, сопротивление). Обратите внимание на последствия такого поведения и постарайтесь сознательно избегать его и поддерживать в этом стремле-

нии других людей. В качестве методов можно изменить тему беседы, указать, что негативизм вредит работе подразделения или группы, рассказать людям о подходе «триммера» и способствовать проявлению у них духа «триммера». Запишите результаты наблюдений в дневнике в конце данного руководства.

- Расскажите о «триммере» членам своей семьи, рабочей группы и способствуйте проявлению у людей этого духа. Возможно, стоит придумать награду для «триммера» (якорь, компас, руль, игрушечную лодочку и какой-то иной подходящий символ) и попросить вашу группу назвать человека, который достоин этой награды. Чем больше победителей, тем лучше!
- Когда вам дают поручение или вы слышите о трудности, которая возникла у вашей команды, всегда помните о семи уровнях инициативности. Какой уровень лучше всего соответствует ситуации? Может, в данном случае вам удастся расширить границы вашего влияния? Какие действия, по-вашему, будут оптимальными для решения задачи в данных обстоятельствах?
- Просмотрите ответы в упражнении «Превращение в “триммера”». Подумайте, как изменить ситуацию, над которой вы работали в данном упражнении.
- Прочтите книгу Уоррена Бенниса «Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения»¹.
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Примечание

¹ Беннис У., Томас Р. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. — М.: Вильямс, 2006.

Глава 8

Голос надежности – создание образца характера и компетентности

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 8 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

90% всех неудач лидеров обусловлены недостатками их характера.

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Чтобы стать образцом для подражания, вам нужно освоить четыре типа поведения:
 - ▲ быть «триммером» (см. главу 7);
 - ▲ быть достойным доверия: проявлять характер и компетентность (см. главу 8);
 - ▲ выстроить отношения доверия (см. главу 9);
 - ▲ стремиться к Третьей альтернативе (см. главу 10).
- Доверие — это цемент, который скрепляет группы и взаимоотношения. *Доверие всегда взаимно.*
- Вы *достойны доверия*, когда доверяете людям сами и действуете честно.
- Надежность обусловлена *характером и компетентностью*.

- Составляющие характера:
 - ▲ *Цельность*: вы держите обещания, которые даете себе и другим.
 - ▲ *Зрелость*: вы обладаете смелостью и способностью сопереживать.
 - ▲ *Менталитет достаточности*: вы рассматриваете жизнь как огромный выбор возможностей и ресурсов, а не как соревнование, в котором может быть только один победитель.
- Составляющие компетентности:
 - ▲ *Техническая*: навыки и знания, необходимые для выполнения задачи.
 - ▲ *Концептуальная*: способность видеть картину в целом и думать стратегически, а не только тактически.
 - ▲ *Чувство взаимозависимости*: понимание того, что части влияют на целое — что в жизни все взаимосвязано.
- Мудрость и здравый смысл возникают на пересечении характера и компетентности.
- Вы не добьетесь серьезного прогресса в отношениях, если в вашей жизни царит хаос или на вас нельзя положиться. *Чтобы улучшить любые взаимоотношения, надо начать с себя самого.*

Быть образцом — значит применять семь навыков высокоэффективных людей. Вот фраза, которая обобщает три первых навыка: «*Давать и выполнять обещания*». Следующие три навыка описывает фраза «*Вовлекать людей в процесс решения проблемы и находить решение совместными усилиями*». Последний навык — это обновление вашего духа и характера, а также духа и характера взаимодополняющей команды (табл. 8–1).

Таблица 8–1

ПРИНЦИПЫ И ПАРАДИГМЫ, ВОПЛОЩЕННЫЕ В СЕМИ НАВЫКАХ		
Навык	Принцип	Парадигма
❶ Будьте проактивны	Ответственность/ Инициативность	Самосознание
❷ Начинаяте, представляя конечную цель	Видение/Ценности	Два творения/Фокус
❸ Сначала делайте то, что необходимо делать сначала	Цельность/Реализация	Приоритет/Действие
❹ Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»	Взаимное уважение / Взаимная выгода	Достаточность
❺ Сначала стремитесь понять, потом – быть понятым	Взаимопонимание	Чуткость Мужество

Окончание таблицы 8-1

ПРИНЦИПЫ И ПАРАДИГМЫ, ВОПЛОЩЕННЫЕ В СЕМИ НАВЫКАХ		
Навык	Принцип	Парадигма
6 Достигайте синергии	Творческое сотрудничество	Ценность различий
7 Затачивайте пилу	Обновление	Целый человек

- Семь навыков — это ключевые характеристики, которые формируют вас как личность. Четыре роли лидера (быть образцом для подражания, вдохновителем, настройщиком и штурманом) — это то, что вы делаете как лидер, вдохновляя других людей на обретение собственного голоса.
- Поскольку образец для подражания — это первая из четырех ролей, ваше первое дело — *определиться с приоритетами* своей жизни. То есть решить, что для вас важнее всего, и позаботиться о том, чтобы, не жалея сил, сосредоточиться именно на этом и только на этом.

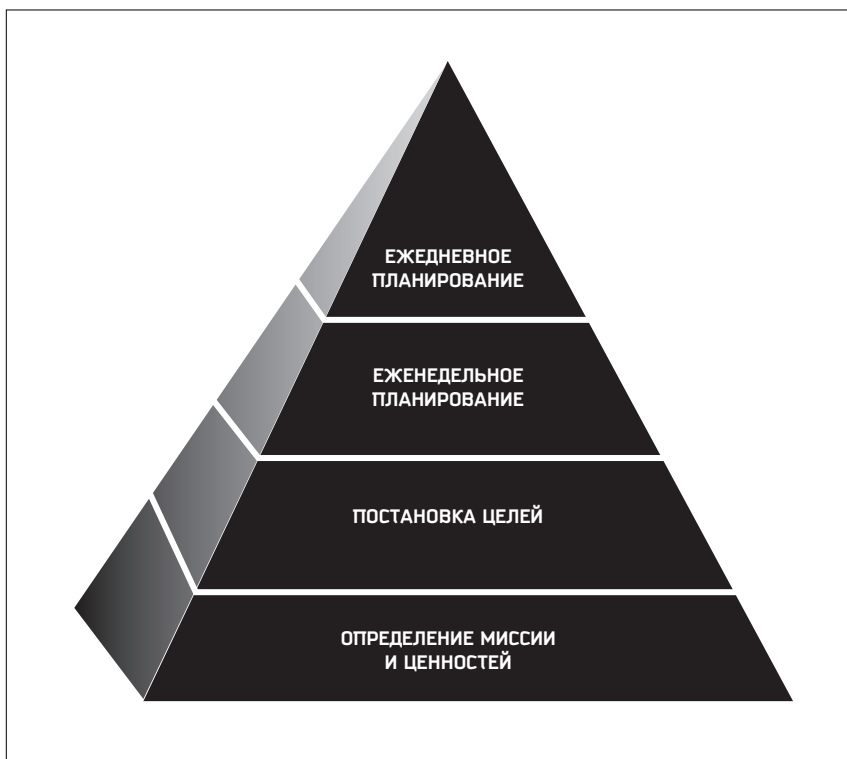


Рис. 8-1

- Ваш инструмент создания образца для подражания — *система личного планирования*. Определите ваши важнейшие *роли* (как друга, сотрудника, члена семьи и т.д.).
- Каждую неделю ставьте перед собой *цели*, которые соотносятся с вашими ценностями и ролями.
- Спланируйте неделю, внося в план «*большие камни*» — то, что для вас в жизни важнее всего.
- Составьте план на день со списком дел, распределив задачи и запланированные встречи по степени важности (рис. 8–1).

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- понять и научиться применять типы поведения, необходимые для того, чтобы стать образцом для подражания;
- узнать о трех гранях характера и применять это знание на практике;
- узнать о трех гранях компетентности и применять это знание на практике;
- определять главные и второстепенные задачи, ставить цели и достигать их;
- строить еженедельные и ежедневные планы, чтобы повысить свои эффективность и сфокусированность;
- написать личное заявление о миссии.

ТРИ ГРАНИ НАДЕЖНОСТИ

Помните, что надежность объединяет в себе характер и компетентность.

Характер

Оцените себя в соответствии с тем, насколько полно в вашем характере проявляются три грани — цельность, зрелость и менталитет достаточности, поставив крестик напротив фразы, которая характеризует вас наилучшим образом (табл. 8–2).

Ключ: 1 = «я постоянно демонстрирую эту черту», 2 = «я демонстрирую эту черту большую часть времени, за немногими исключениями», 3 = «иногда я демонстрирую эту черту, но это происходит лишь в половине случаев», 4 = «как-то раз, помнится, я проявил эту черту», 5 = «вряд ли мне случалось проявить эту черту».

Таблица 8–2

	1	2	3	4	5
Цельность: я держу обещания, данные себе и другим; стараюсь жить в соответствии с принципами и законами, которые в конечном итоге приводят к положительным результатам					
Зрелость: я цельный человек; проявляю мужество и мудрость, имея дело со сложными вопросами					
Менталитет достаточности: я рассматриваю жизнь как рог изобилия, полный возможностей и ресурсов					

Компетентность

Оцените себя в соответствии с тем, насколько полно в вашем уровне компетентности представлены три составляющие — техническая, концептуальная и чувство взаимозависимости, — поставив крестик напротив той фразы, которое характеризует вас наилучшим образом (табл. 8–3).

Ключ: 1 = «я постоянно демонстрирую эту черту», 2 = «я демонстрирую эту черту большую часть времени, за немногими исключениями», 3 = «иногда я демонстрирую эту черту, но это происходит лишь в половине случаев», 4 = «как-то раз, помнится, я проявил эту черту», 5 = «вряд ли мне случалось проявить эту черту».

Таблица 8–3

	1	2	3	4	5
Техническая компетентность: я обладаю навыками и знаниями, необходимыми для того, чтобы решить конкретную задачу					
Концептуальное знание: я способен видеть картину в целом, понимать, как все части связаны друг с другом; я думаю стратегически					
Чувство взаимозависимости: я понимаю, что в жизни все взаимосвязано					

Надежность — это доверие, которое вы и другие люди питают по отношению к вашему характеру и компетентности. Чтобы стать лидером в XXI столетии, вам нужно обладать и тем и другим.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «БОЛЬШИЕ КАМНИ»

В этом фильме показано, как мы используем наши три врожденных дара — свободу выбора, принципы и четыре вида человеческого интеллекта, чтобы приносить позитивные перемены в нашу жизнь.

После просмотра фильма «Большие камни» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Каковы «большие камни» (приоритетные задачи) вашей жизни?

Каковы «мелкие камушки» (второстепенные задачи)?

Назовите три фактора, которые больше всего мешают вам сосредоточиться на «больших камнях» (главных задачах).

Как бы вы могли устранить препятствия на пути к успеху?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Вернитесь к упражнению «Три грани надежности» (см. табл. 8–2). Зафиксируйте здесь те характеристики, которые набрали три балла и меньше.
 - Что вы обязуетесь сделать, чтобы улучшить ваши «отметки» в этих сферах? Следите за своим продвижением вперед, используя дневник в конце данного руководства.
 - Если у вас пока нет системы личного планирования, выберите электронную либо «бумажную» систему и начните ею пользоваться. Сайт FranklinCovey.com и розничные магазины FranklinCovey предоставляют широкий выбор электронных и «бумажных» систем планирования.
 - Используя систему планирования, начните фиксировать в ней приоритетные задачи. Затемстройте эти приоритеты в ежедневный и еженедельный план, чтобы правильно сочетать необходимость в упорядочении и дисциплине со спонтанностью, фокусом и исполнением.
 - ▲ Для того чтобы сформировать привычку, нужен 21 день. Возьмите на себя обязательство пользоваться системой личного планирования в течение как минимум 21 дня.
 - ▲ Прочтите книгу Стивена Кови, Ребекки Меррилл и Роджера Меррилла «Главное внимание — главным вещам»¹.
 - ▲ Прочтите книгу Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»².
 - ▲ Составьте личное заявление о миссии, заполнив формуляр заявления о миссии на сайте www.The8thHabit.com. Кликните сначала на The 8th Habit, затем — на Book Tools.
 - Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.
-
-

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.
-
-
-
-

Примечания

- ¹ Стивен Р. Кови, А. Роджер Меррилл, Ребекка Р. Меррилл. Главное внимание — главным вещам. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- ² Стивен Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Глава 9

Голос и скорость доверия

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 9 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Гораздо похвальнее заслужить доверие, чем любовь.

ДЖОРДЖ МАКДОНАЛЬД

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- *Доверие — это клей жизни.* Это связующая сила подразделений, групп и отношений.
- Недостаток доверия — основной признак плохих отношений. Когда доверие на высоте, и *общение, и отношения не требуют усилий.* Ошибки прощаются. Когда же доверие низкое, в отношениях и общении возникают трудности.
- Доверие в отношениях не есть величина постоянная. Доверие следует поддерживать, регулярно пополняя *эмоциональный банковский счет* других людей. Эмоциональный банковский счет — это подобие финансового счета в банке, только вместо денег вы снимаете со счета или кладете на него эмоциональные средства.
- Эмоциональный банковский счет — это проявление принципов, лежащих в основе человеческого общения. Применение этих принципов и увеличение депозита требуют трех качеств. Вам необходимы:
 - ▲ инициатива;
 - ▲ скромность;
 - ▲ умение жертвовать личными интересами.

Десять видов вкладов на эмоциональный банковский счет

- *Понимать точку зрения другого человека* — это первоочередная задача, благодаря которой вы будете знать, что для него на самом деле значит ваш вклад (перечитайте изложенную в «Восьмом навыке» (стр. 190) историю о женщине, которая думала, что поддержание чистоты в доме — это ее вклад на эмоциональный счет мужа, но потом поняла, что для него важны совсем другие вещи).
- *Умение давать и выполнять обещания*: это дело нелегкое — именно поэтому ничто с такой скоростью не разрушает доверия, нежели нарушенное обещание, и ничто так не способствует улучшению отношений, как сдержанное обещание. Не давайте необдуманных обещаний!
- *Честность и цельность*: нельзя стать достойным доверия человеком, если не стремиться к честности и цельности и если слова расходятся с делами.
- *Доброта и вежливость*: у людей есть чувства, и эти чувства следует понимать и уважать. Вежливость и проявление доброты могут принести огромные дивиденды.
- *Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» или «Отказаться от взаимодействия»*: мышление в духе «Выиграл/Проиграл» лежит в основе почти всех подходов к переговорам и решению проблем. Оно уместно в некоторых ситуациях, когда имеет место конкуренция или соревнование. Однако если применять такой подход во всех без исключения случаях, он превращается в манипулирование и ведет к поражению. Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» или «Отказаться от взаимодействия» означает, что вы готовы либо найти решение, которое является выигрышным как для вас, так и для другого человека, либо разойтись. Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» требует готовности к жертве, к тому, чтобы забыть о своих интересах до тех пор, пока не выяснены интересы и ожидания других заинтересованных сторон.
- *Прояснение ожиданий*: Если проанализировать корни практически всех случаев неудачной коммуникации или разрывов отношений, то можно убедиться: причина подобных «провалов» кроется в неоднозначных или неоправданных ожиданиях в отношении ролей и целей других людей и своих собственных: кто, что и почему должен делать. Прояснить ожидания членов вашей семьи и рабочей группы нетрудно, зато результаты «раскрытия карт» будут очень впечатляющими.
- *Лояльность к отсутствующим*: данный вклад на счет вносить нелегко, однако это подлинная проверка вашего характера. Если вам в очередной раз захочется посплетничать, представьте: то, что вы говорите о тех, кого в данный момент нет рядом, продемонстрирует присутствующим, как вы способны высказываться о них самих в их отсутствие.

- *Извинения*: искренне извиниться не значит просто сказать «Простите меня», нужно доказать искренность раскаяния поступками и поведением. Также не стоит пытаться оправдать свое поведение (не говорите: «Я прошу прощения, однако...»).
- *Получение обратной связи*: кажется удивительным, что получение от окружающих обратной связи (особенно негативной) может быть вкладом на эмоциональный счет, но это один из самых необходимых, хотя и один из самых трудных видов коммуникации. Лучший способ донести до человека вашу негативную обратную связь — описать ваши тревоги и чувства по поводу ситуации. Не нужно обвинять другого человека и навешивать на него ярлыки. Получив обратную связь от других, поблагодарите за нее (даже если чувствуете себя задетым). Помните: все мы нуждаемся в обратной связи, особенно в отношении наших «белых пятен» (моментов, обсуждение и критика которых ранят нас).
- *Прощение*: истинное прощение требует, чтобы мы забыли про неприятную ситуацию, выбросили ее из головы и продолжали двигаться дальше. Прощение освобождает вас от негативной энергии и позволяет вам вернуть контроль над эмоциями. Помните, что никто не в силах навредить вам без вашего на то согласия.

Наконец, помните, что есть не только существительное «доверие», но и глагол «доверять». И потому необходимо, чтобы вы воспитывали в себе эту способность — доверять окружающим людям (семье, друзьям, коллегам).

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- понять важность доверия в отношениях и научиться повышать уровень доверия;
- улучшить ваши отношения, делая вклады на эмоциональные банковские счета других людей;
- решать проблемы в духе «Выиграл/Выиграл»;
- пользоваться инструментами, которые помогут вам улучшить отношения с теми людьми, которые питают к вам мало доверия;
- понять, почему важно давать и держать обещания.

РАССМОТРИМ ОТНОШЕНИЯ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕСЯ ВЫСОКИМ И НИЗКИМ ДОВЕРИЕМ

Запишите в табл. 9–1 имена двух-трех людей, ваши отношения с которыми характеризуются высоким уровнем доверия, и двух-трех людей, отношения с которыми характеризуются низким уровнем доверия.

Таблица 9-1

Отношения с высоким уровнем доверия	Отношения с низким уровнем доверия

Перечислите те качества, которые являются общими для людей, ваши отношения с которыми характеризуются высоким уровнем доверия. Попробуйте понять, какие качества этих людей или особенности вашего отношения к ним являются причиной высокого уровня доверия.

Сделайте то же самое в отношении людей, которым вы мало доверяете.

Какую модель поведения вы выбираете, общаясь с людьми, которым доверяете, и с людьми, которым не доверяете (табл. 9–2)?

Таблица 9–2

Модель поведения в отношениях с людьми, которым вы доверяете	Модель поведения в отношениях с людьми, которым вы не доверяете

Как вы думаете, что произошло бы, если бы к людям, которым вы не доверяете, вы стали относиться так, как к людям, которым очень доверяете (и наоборот)?

Не бывает односторонних отношений. Возможно, у вас имеются веские причины не доверять человеку; однако если вы хотите сделать эти отношения доверительными, вам придется изменить поведение. Один из способов добиться этого — стараться делать эмоциональные вклады (стараться доверять) на счета людей, в отношениях с которыми доверия недостает, и анализировать результаты.

ДЕЛАЕМ ВКЛАДЫ НА ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ БАНКОВСКИЙ СЧЕТ

Опишите, каким именно образом вы могли бы внести вклад на эмоциональный банковский счет другого человека (табл. 9–3). Не забудьте, что настоящим вкладом ваш поступок будет лишь в том случае, если он значим для другого человека.

Таблица 9–3

С какими людьми вас связывают отношения, которые для вас важны?	Какой вклад вы могли бы сделать на этой неделе на эмоциональный банковский счет данного человека?	Чем вам придется пожертвовать, чтобы сделать такой вклад?

ПОДУМАЕМ О ВАШИХ ОБЕЩАНИЯХ

Обещание дать нетрудно; едва ли не каждый день мы, не задумываясь, даем несколько обещаний. Обычно это удовлетворяет других людей лишь на короткое время, особенно если они беспокоятся по поводу некой проблемы, которую нужно срочно решить.

Вспомните последние пять дней своей жизни. Давали ли вы какие-либо обещания людям? Перечислите их (табл. 9–4).

Таблица 9–4

Какое обещание вы дали?	Кому?	Что вы сделали, чтобы сдержать это обещание?	Если вы не сдержите обещание, как это повлияет на взаимоотношения? Опишите результаты
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

МЫШЛЕНИЕ В ДУХЕ «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ» ИЛИ «ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Соглашения «Выиграл/Выиграл» можно заключить между двумя сторонами (менеджер/подчиненный, родитель/ребенок, клиент/поставщик).

Выберите отношения с конкретным человеком или ситуацию, в которой решение в духе «выиграл/выиграл» было бы оптимальным, и ответьте на вопросы из табл. 9–5.

Таблица 9–5

Имя (имена):	
Ситуация:	
В чем выигрыш для вас?	В чем выигрыш для другого человека?

Эта таблица пригодится вам, когда вы перейдете к разделу «Применение знаний».

РАЗМЫШЛЯЕМ О НЕОБХОДИМОСТИ ИЗВИНЕНИЙ

Если вы научитесь говорить «Я был неправ, извините меня» и быть при этом искренним, это станет одним из мощнейших инструментов для создания доверия и развития отношений.

Как вы обычно реагируете, когда кто-то приносит вам искренние извинения?

Вспомните три случая из вашей жизни, когда ваши искренние извинения помогли бы создать или улучшить отношения (табл. 9–6).

Таблица 9–6

Отношение	Ваш проступок	Как изменились бы к лучшему отношения, если бы я принес искренние извинения?
Пример: наш корректор Ирен	На собрании я показал нескольким коллегам ошибки, которые пропустила Ирен. Ирен услышала мои комментарии, и больше мы друг с другом не разговариваем	Мы могли бы избавиться от взаимной неприязни и вернуться к товарищеским отношениям. Я мог бы воспользоваться ее навыками для нескольких своих проектов и помочь ей в работе

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «УЧИТЕЛЬНИЦА»

После просмотра фильма «Учительница» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн задумайтесь о следующих моментах.

- Оцените события фильма сквозь призму двух путей: пути к величию и пути к посредственности.

- Подумайте о том, как, сделав осмысленный выбор в ряде важных жизненных ситуаций, Энн Салливан стала человеком, наделенным видением, дисциплиной, и энтузиастом, ведомым совестью и моральным авторитетом (именно эти качества развили в ней способность к самопожертвованию и преодолению трудностей).
- Опишите, как посредством регулярных вкладов в эмоциональные банки друг друга героини фильма — Хелен и Энн — сформировали доверительные отношения. Как им удалось научиться общаться и понимать друг друга с полуслова; проявлять терпение, настойчивость и понимание; построить между собой прочную эмоциональную связь?
- Ответьте на вопрос: как Энн обрела собственный голос и посвятила жизнь тому, чтобы вдохновлять других людей (Хелен) на обретение их голоса?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в своей личной и профессиональной жизни.

- Обратитесь к списку людей (см. табл. 9–1), с которыми вас связывают отношения, характеризующиеся низким уровнем доверия. Постарайтесь сделать эти отношения доверительными, регулярно внося вклады на их эмоциональный банковский счет. Опишите результаты в дневнике в конце данного руководства.
- Вернитесь к упражнению «Размышляем о необходимости извинений». Постарайтесь принести искренние извинения тем людям, имена которых вы записали (см. табл. 9–6), и решить эту проблему.
- Заключите соглашение в духе «Выиграл/Выиграл». Назначьте встречу с человеком, которого вы указали в табл. 9–6, чтобы заключить с ним соглашение «Выиграл/Выиграл» или реализовать модель «Отказаться от взаимодействия».

Во время этой встречи проясните моменты, описанные в табл. 9–7.

Таблица 9–7

Соглашение в духе «Выиграл/Выиграл»	
Желаемые результаты	К какой цели мы стремимся? Каких результатов хотим добиться?
Руководящие принципы	Каким правилам мы следуем? Чем надо руководствоваться, чтобы достичь результата?
Ресурсы	Какими ресурсами мы располагаем (к примеру, люди, деньги, инструменты, материалы, технологии)?

Окончание таблицы 9–7

Соглашение в духе «Выиграл/Выиграл»	
Ответственность	Как нам измерить успешность наших усилий?
Последствия	Какое благо принесет достижение цели? Каковы будут последствия, если цель не будет достигнута?

Начните встречу, продемонстрировав ваш пафос (способность соперничать). Прежде чем начать обсуждение соглашения в духе «Выиграл/Выиграл», убедитесь в том, что обе стороны понимают позицию друг друга и способны убедительно озвучить позицию противоположной стороны.

- Подумайте об отношениях, которые могли бы стать лучше, если бы вы определили роли и цели людей, вовлеченных в эти отношения. Назначьте встречу с таким человеком и вместе реализуйте следующий процесс.
 - ▲ Возьмите два больших листа бумаги. Вверху одного из них напишите: «Как ВЫ видите мои роли и цели», а на другом напишите: «Как вы видите ВАШИ роли и цели».
 - ▲ Предложите другому человеку обдумать вопросы на лекционных плакатах и записать свои ответы. Не судите, не спорьте и не соглашайтесь, пока вы оба не почувствуете, что ответы на листах полностью и адекватно отвечают на поставленные вопросы.
- Проанализируйте ответы друг друга с точки зрения расхождения ожиданий. Проведите мозговой штурм и придумайте решение о том, как сократить разрыв между ожиданиями и реальными ролями и целями.
- Прочтите книгу Рика Питино «Навстречу успеху» (Lead to Success).
- Прочтите книгу Эзната Исварана «Ганди: человек, который изменил себя» («Gandhi, the Man: The Story of His Transformation»).
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

-
-
- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.
-
-

Объединение голосов – поиск Третьей альтернативы

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 10 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Креативное мышление подразумевает преодоление стереотипов, помогающее по-иному взглянуть на привычные вещи.

ЭДВАРД ДЕ БОНО

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Возможность добиться синергетической (основанной на творческом взаимодействии) Третьей альтернативы строится на основе морального авторитета и доверия.
- Третья альтернатива — это вариант, который лучше любого из уже предложенных. Это не ваше и не мое решение, это не компромисс; это лучшее решение.
- Поиск Третьей альтернативы требует творческого подхода и готовности по-настоящему слушать, искать и быть открытым. Он требует мышления в духе «Выиграл/Выиграл».
- Многие думают, что обе стороны обязаны мыслить в духе «выиграл/выиграл», но это не так. Достаточно, если в духе «Выиграл/Выиграл» будет мыслить лишь один человек, готовя другого к переходу на этот

уровень с помощью эмпатии (понимания), стремления удовлетворить интересы другого и терпеливой работы, пока другая сторона не начнет доверять вам.

- Чтобы мыслить в духе «Выиграл/Выиграл», нужно *много работать над собой*, преодолевая собственную неуверенность и дух «конкуренции».
- Основным инструментом в деле поиска Третьей альтернативы является *коммуникация*. Это важнейший человеческий навык, нужный в жизни всем. Уметь слушать означает отрешиться от собственных мыслей, собственной системы ценностей и опыта и стараться как можно глубже вникнуть в точку зрения другого человека. Это называется *эмпатическим слушанием* (рис. 10–1).

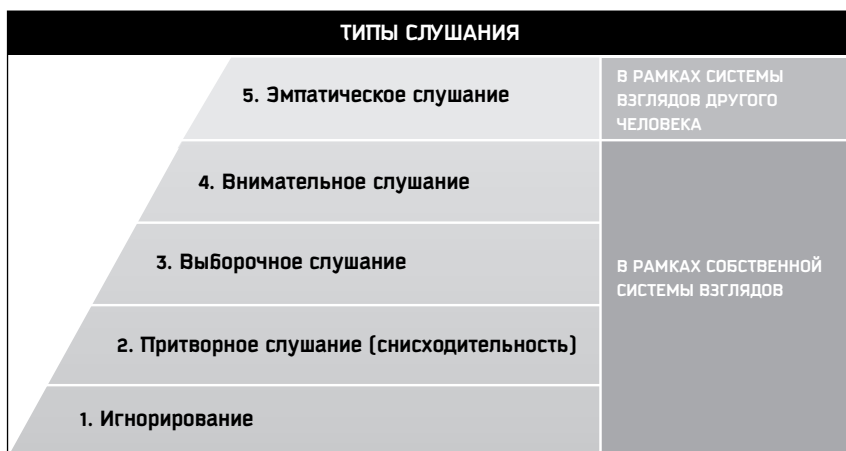


Рис. 10–1

- Перечислим четыре самых важных фактора, связанных с коммуникацией.
 1. Нужно быть по-настоящему открытым и готовым слушать другого человека.
 2. Вы видите мир не таким, каков он есть; вы видите мир таким, каковы вы сами. Ваше видение ситуации влияет на ваше восприятие.
 3. Любую информацию можно интерпретировать множеством различных способов. Чем сильнее ваша собственная личность влияет на ваше восприятие, тем меньше шансов найти Третью альтернативу.
 4. Чаще всего коммуникация прерывается из-за сложностей, связанных с различиями в интерпретации или восприятии. Чтобы устра-

нить эту проблему, слушайте другого человека и старайтесь воспринимать информацию с его точки зрения.

- Поиск Третьей альтернативы включает две стадии (рис. 10–2). Эти стадии можно проходить в любом порядке. Эти подходы эффективны лишь тогда, когда хотя бы одна из сторон готова подойти к ситуации в духе «Выиграл/Выиграл».

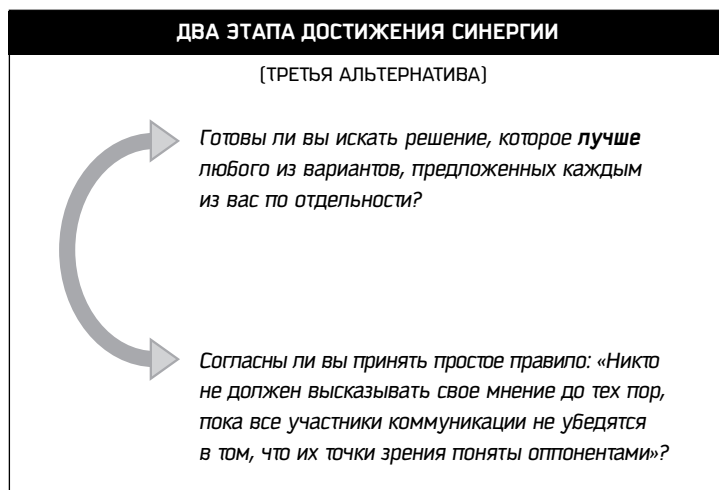


Рис. 10–2

- Создание взаимодополняющей команды требует, чтобы вы применяли открытую коммуникацию, нацеленную на поиск Третьей альтернативы. Лидерам необходимо проявлять моральный авторитет, обязательный при такого рода коммуникации; однако инициирована она может быть на любом уровне теми, кто практикует открытую коммуникацию с коллегами, членами семьи и другими людьми.
- Существует четыре «бермудских треугольника», которые ведут к неудаче и гибели идеи.
 1. Стадия разработки идеи: хороший замысел уничтожают негативная энергия, сомнение и страх.
 2. Стадия производства: великолепная идея не находит соответствующего воплощения.
 3. Стадия управления: руководство не способно или не желает создать системы для поддержки и роста продуктивности.
 4. Стадия преобразований: подразделение или группа настолько погрязают в волоките, что не в состоянии реагировать на изменение рыночной ситуации.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- улучшить ваши навыки коммуникации;
- разрабатывать решения, основанные на Третьей альтернативе;
- преодолевать трудности, используя синергию;
- определять четыре «бермудских треугольника», губящих идею, и научиться устранять эти трудности в работе вашего подразделения или группы.

КАК ПРИМЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ», СТРЕМЯСЬ К ТРЕТЬЕЙ АЛЬТЕРНАТИВЕ?

Давайте проверим, что вы знаете о подходе к решению проблем в духе «Выиграл/Выиграл». Обведите кружочком «Да» или «Нет» для каждого вопроса (табл. 10–1).

Таблица 10–1

Да	Нет	1. Обеим сторонам необходимо мыслить в духе «Выиграл/Выиграл»
Да	Нет	2. Необходимо, чтобы оппонент изначально был готов к сотрудничеству
Да	Нет	3. Вы должны подвести человека к соглашению «Выиграл/Выиграл», используя эмпатию или внимательное слушание, стремясь защитить его интересы и последовательно действуя в этом направлении, пока другой человек не проникнется к вам доверием
Да	Нет	4. Сделка «Выиграл/Выиграл» является компромиссом
Да	Нет	5. Стремление к Третьей альтернативе требует креативности
Да	Нет	6. Понимание чужой точки зрения не означает согласия с ней

Ответы: 1 — «нет», 2 — «нет», 3 — «да», 4 — «нет», 5 — «да», 6 — «да».

ПРИБРЕТЕНИЕ НАВЫКОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ТРЕТЬЕЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Найдите человека, который бы принял участие в этом эксперименте вместе с вами.

1. Посмотрите на рис. 10–3 книги «Восьмой навык».
2. Не глядя на картинку сами, предложите другому человеку посмотреть на рис. 10–4 книги «Восьмой навык».
3. А теперь вы оба взгляните на рис. 10–8 книги «Восьмой навык».

4. Что вы оба видите на рис. 10–8? Лицо девушки или саксофониста? Как вы считаете. кто из вас прав?
5. Поговорите с другим человеком, пытаясь понять, что видит он. Слушайте внимательно и попытайтесь увидеть то, что видит он.
6. Поняв точку зрения другого человека, объясните свою собственную точку зрения собеседнику. Помогите ему увидеть то, что видите вы.

Что является причиной расхождения в восприятии?

Что произошло бы, если бы вы догадались, что видит другой человек до того, как дали собственный ответ на вопрос «Что изображено на картинке?» Как это изменило бы дискуссию?

Какую роль здесь сыграла предварительная подготовка?

Какую роль играет прошлый опыт в нашей жизни, когда мы стремимся к Третьей альтернативе?

Вы видите мир не таким, каков он есть; вы видите мир таким, каковы вы сами.

ОЦЕНКА ВАШЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЛИ ГРУППЫ

Проанализируем историю о «бермудских треугольниках», приведенную в главе 10 книги «Восьмой навык». Как вы думаете, на какой стадии гибнет большинство идей в вашем подразделении или группе (вы также можете проанализировать ситуацию в вашей семье) (табл. 10–2)?

Таблица 10–2

«Бермудский треугольник»	Поставьте галочку в этой колонке, если большинство идей в вашем подразде- лении, группе или семье гибнут на этой стадии	Почему?
Стадия разработки идеи		
Стадия производства		
Стадия управления		
Стадия преобразований		

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «УЛИЧНЫЕ ТОРГОВЦЫ»

После просмотра фильма «Уличные торговцы» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

В случае, описанном в фильме, взаимопонимание стало залогом творческого решения. Какую пользу это принесло обеим сторонам?

Если бы компания не прибегла к поиску Третьей альтернативы, каковы были бы результаты для организации и для уличных торговцев?

Как, с вашей точки зрения, реагировало бы ваше подразделение или ваша группа, если бы они оказались в данной ситуации? Обоснуйте свой ответ.

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применив описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Продемонстрируйте пользу от применения подхода «Выиграл/Выиграл» в армрестлинге своим родным или коллегам (см. стр. 212–215 в книге «Восьмой навык»).

- Подумайте, какую проблему (личную или профессиональную) вы хотели бы решить с помощью Третьей альтернативы. Возможно, вы и ваш супруг/супруга конфликтуете по поводу выполнения домашних обязанностей; возможно, вы хотели бы, чтобы в комнате вашей дочери царил порядок или ваш сын улучшил свою успеваемость; возможно, вы конфликтуете с другим подразделением по поводу процессов или перераспределения издержек. Составьте список этих конфликтов.
-
-
-
-

- Назначьте встречу с оппонентом (оппонентами), чтобы проработать два вопроса. Готовы ли вы искать решение, которое лучше каждого отдельного варианта, предложенного одной из сторон? Согласны ли вы принять простое основное правило: «Никто не должен высказывать свое мнение до тех пор, пока все участники коммуникации не убедятся, что их точки зрения поняты»?
 - Выберите предмет, который бы служил вам в качестве «Жезла говорящего» (см. стр. 221–225 книги «Восьмой навик»), и используйте его на следующем собрании семьи или подразделения. Объясните, как используется «Жезл говорящего» и каких результатов можно достичь с его помощью. Опишите результаты его применения в дневнике в конце данного руководства.
 - Вернитесь к упражнению «Оценка вашего подразделения или группы». Подумайте, что вы могли бы сделать, чтобы вывести ваше подразделение, группу или семью из этой проигрышной ситуации. Запишите размышления в дневник в конце данного руководства.
 - Прочтите книгу под редакцией Ральфа Николса «Эффективное деловое общение»¹.
 - Прочтите книгу Мэйдлин Барли-Аллен «Как слышать людей насквозь: самоучитель»².
 - Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.
-
-

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Примечания

- ¹ Николс Р. и др. Эффективное деловое общение. / Серия «Классика Harvard Business Review». — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- ² Барли-Аллен М. Как слышать людей насквозь: самоучитель. — М.: Попурри, 2006 .

Единый голос – поиск пути: общее видение, ценности и стратегия

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 11 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

*Сама суть лидерства в том, что у вас должно быть видение;
в неопределенности ничего похвального нет.*

ТЕОДОР ХЕСБУРГ, РЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА НОТР-ДАМ

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Если вы являетесь образцом для подражания, важно, чтобы вы показывали другим людям, как человек, который обрел свой голос, выполняет три остальные роли лидера — вдохновителя, настройщика и штурмана.
- Штурман объединяет людей, которые отличаются друг от друга своими сильными сторонами и взглядами, ради создания единого голоса и достижения единой великой цели.
- При выполнении обязанностей штурмана вы можете пойти тремя путями:
 - 1) объявить видение или стратегию своей команде без ее участия;
 - 2) увязнуть в непрерывных дискуссиях и совещаниях — вместо исполнения;

- 3) если вы заложили фундамент доверия и сами достойны доверия, вы можете привлечь заинтересованных лиц к принятию решений, положившись на силу идентификации с лидером, чтобы обеспечить вовлеченность членов организации (примером тому — отель Ritz-Carlton).
- *Менеджеров, как правило, высоко оценивают в качестве образцов для подражания, но не в качестве штурманов, определяющих ориентиры и четкое направление развития. В результате у людей отсутствует четкое видение того, как их работа соотносится с ключевыми приоритетами подразделения или группы.*
 - *Лидеры-штурманы стремятся снять эту проблему, создавая порядок и обеспечивая фокус. Штурманы четко формулируют основные задачи. Как только люди поняли свою цель и то, какова их роль в рамках более широкой стратегии, их преданность делу возрастает.*
 - *Выбор стратегии требует рассмотрения четырех реалий.*
 - ▲ *Реалии рынка.* Что представляет собой ваш рынок? Кто ваши конкуренты? Какие тенденции действуют в отрасли, с какими трудностями вы сталкиваетесь?
 - ▲ *Области специализации.* Каковы ваши сильные стороны? Что вас по-настоящему увлекает? За что люди готовы вам платить? Что подсказывает вам ваша совесть?
 - ▲ *Желания и потребности заинтересованных сторон.* Какова ваша целевая аудитория? Чего она по-настоящему хочет и в чем нуждается? С какими трудностями сталкиваются ваши клиенты? Какова ситуация на рынке в отрасли, в которой они работают?
 - ▲ *Ценности.* Каковы ценности ваших клиентов? Каковы ваши ценности? Какова главная цель вашего подразделения или группы?
 - *Возможно, роль штурмана исполнять труднее, чем все остальные роли, поскольку ему приходится иметь дело с самыми разными людьми, задачами, уровнями доверия и эго. Для штурмана обязательно быть образцом для подражания, поскольку это делает его достойным доверия и способствует вовлеченности всех заинтересованных лиц. Группа, которая идентифицирует себя с лидером, быстрее поверит, что предложенный им путь ведет в нужном направлении.*
 - *Инструменты штурмана — заявление о миссии и стратегический план. Использование этих инструментов позволяет вам решить, на чем необходимо сфокусироваться подразделению, рабочей группе или семье.*
 - ▲ *Заявление о миссии* включает цель, видение и ценности вашего подразделения, группы или семьи.
 - ▲ *Стратегический план* — это точное описание того, каким образом вы будете создавать ценность для ваших клиентов и заинтересованных лиц. Это то, на чем вы фокусируетесь.

- Чтобы высвободить энергию вашего подразделения, рабочей группы или семьи, вам следует *определить их миссию, видение и ценности* так, чтобы были учтены все четыре составляющие человеческой природы (тело, интеллект, сердце и дух) членов этих организаций.
- Чтобы добиться успеха, необходимо *сбалансировать миссию и прибыль*. Фокусироваться на чем-то одном — неправильно (рис. 11–1).



Рис. 11–1

- Любая организация исполняет две роли — клиента и поставщика. Суть эффективного бизнеса, таким образом, определяется качеством взаимоотношений между клиентом и поставщиком.
- Реализация стратегии требует, чтобы вы создали структуру, поручили нужным людям выполнение нужной работы, обеспечили их необходимыми инструментами и поддержкой, а затем отошли в сторону и помогали бы лишь тогда, когда об этом просят.
- Одна из величайших трудностей, с которыми сталкиваются организации, подразделения, рабочие группы и семьи, — это перевод общего видения в *исполнимые, измеримые и достижимые цели* для каждого. Слишком часто стратегические планы страдают отсутствием четкости, и лидеры терпят поражение, пытаясь превратить их в цели на ближайший период. Стратегических целей не должно быть много, их нужно расставить в порядке приоритетности, они должны быть измеримыми, чтобы их можно было бы представить в виде убедительной системы показателей.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- понимать цель исполнения роли штурмана;
- оценивать ваши штурманские навыки и определять те сферы, которые надо оптимизировать;
- оценивать, как четыре реалии влияют на ваше подразделение или рабочую группу;
- определять, насколько сбалансированы миссия и прибыль вашего подразделения или рабочей группы;
- разработать заявление о миссии, список ценностей и стратегический план.

ВЫЯВЛЯЕМ ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КАК ШТУРМАНА

Обычно менеджеров (в качестве образцов для подражания) оценивают по такому параметру, как этичность в работе, а не по тому, насколько эффективно они способны определять ориентиры и четкое направление развития компании. Оцените, насколько хорошо удастся вам роль штурмана.

Вопросник 1 (для менеджеров и руководителей групп)

Поставьте галочку напротив описания, которое в наибольшей степени вам соответствует (табл. 11–1).

Таблица 11–1

	Никогда	Иногда	Всегда
Я ставлю перед членами группы и коллегами четкие, измеримые и достижимые цели			
Я проверяю, поняли ли люди свои цели и стремятся ли их достигнуть			
Я сравниваю результаты работы с тем, что было запланировано			
Я добиваюсь того, чтобы цели моей команды прямо соотносились с главными приоритетами организации			

По отношению к тем вопросам, на которые вы ответили «Никогда» или «Иногда», постарайтесь ввести четкие критерии оценки работы,

чтобы помочь группе, которую вы возглавляете, лучше сфокусировать усилия.

Вопросник 2

Чтобы оценить ваше понимание и приверженность целям подразделения или рабочей группы, поставьте галочку напротив описания, которое в наибольшей степени вам соответствует (табл. 11–2).

Таблица 11–2

	Нет	Иногда	Да
Я знаю, какова миссия моего подразделения или рабочей группы			
Я понимаю стратегический план моего подразделения или рабочей группы и знаю, почему его выбрали			
Я стремлюсь реализовать стратегический план моего подразделения или рабочей группы			
Я понимаю, как именно моя работа связана с исполнением стратегического плана			

Важно, чтобы вы понимали миссию и стратегический план вашего подразделения или рабочей группы и стремились к их реализации. Если у вас существует недопонимание данного вопроса, то в чем его причина?

ПОНИМАНИЕ ЧЕТЫРЕХ РЕАЛИЙ

Вам нужно разобраться в четырех реалиях (реалии рынка, области специализации, желания и потребности заинтересованных сторон, ценности), прежде чем вы полностью осознаете, что значит быть штурманом, и будете готовы к исполнению этой роли.

Прежде чем определить фокус деятельности, вам следует ответить на несколько вопросов, связанных с каждой реальией. Ответьте на приведен-

ные вопросы применительно к вашему подразделению или рабочей группе.

Реалии рынка

Как сотрудники вашего подразделения или рабочей группы воспринимают рынок, на котором действует ваша компания.

Опишите политический, экономический и технологический контекст, в котором действует ваша компания.

Кто ваши конкуренты?

Какие тенденции действуют в отрасли, каковы ее характеристики?

Существуют ли в перспективе прорывные или инновационные технологии и/или бизнес-модели, которые могли бы нанести удар по вашей отрасли?

Области специализации

Что особенно хорошо удастся вашему подразделению или вашей группе?

Что по-настоящему интересует людей?

Что ваше подразделение или группа делают такого, за что люди готовы платить деньги?

Что подсказывает вам совесть?

Желания и потребности заинтересованных сторон

Кто основные заинтересованные лица — ваши целевые клиенты?

Чего они по-настоящему хотят и в чем нуждаются?

С какими трудностями и проблемами они сталкиваются?

Чего по-настоящему хотят и в чем нуждаются их собственные клиенты?

Каковы реалии рынка в той отрасли, в которой работают ваши целевые клиенты?

Какие технологии или бизнес-модели могут подорвать их бизнес или сделать его устаревшим?

Что вы знаете о тех людях, которые также вовлечены — прямо или опосредованно — в сферу интересов вашей компании (собственников акций, налогоплательщиков и т.д.)? Каковы их потребности и желания?

Каковы потребности и желания сотрудников вашей компании?

Как обстоят дела с поставщиками, дистрибьюторами и дилерами — всей логистической цепочкой?

Как обстоят дела с местным сообществом и окружающей средой?

Ценности

Каковы ценности вашего подразделения или рабочей группы?

Какова основная цель подразделения или группы?

Какова главная стратегия по достижению этой цели?

Соотносятся ли ценности подразделения или группы со стратегией?

Как эти ценности расставляются по степени приоритетности в сложные для компании или рабочей группы периоды?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «ГОЛ!»

После просмотра фильма «Гол!» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн обратите внимание на сходство ситуаций: вы, наверное, тоже сталкиваетесь с трудностями на работе, пытаетесь заставить всех сконцентрироваться на одной и той же важной цели.

Что делало детскую футбольную команду неэффективной?

Подумайте о данных, представленных в фильме. Знаете ли вы ключевые цели вашей группы или подразделения? А другие люди?

Если вы знаете о целях, стремитесь ли вы всей душой к их достижению? А другие члены вашей рабочей группы или подразделения разделяют ваш энтузиазм?

Понимаете ли вы, что необходимо сделать лично вам для достижения ключевой цели? А другие люди, с вашей точки зрения, понимают, каковы их задачи?

ОБЕСПЕЧИВАЕМ БАЛАНС МЕЖДУ СОЗДАНИЕМ ПРИБЫЛИ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ МИССИИ

Если в течение длительного периода времени ваше подразделение или группа не производит значительную прибыль, в конечном итоге вы не сможете выполнить и вашу миссию. На рис. 11–2 обведите в кружок те фазы, которые, с вашей точки зрения, применимы к вашему подразделению или группе.



Рис. 11–2

Ваше предприятие сбалансировано или же наблюдается перекос в одну из сторон? Главное здесь — найти баланс, поскольку сам по себе ни один из крайних подходов устойчивым не является.

РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Штурман необходим для рабочей группы или подразделения так же, как образец для подражания — для отдельной личности. Быть штурманом — значит уметь объединять собственные интересы с интересами ваших клиентов. Для этого нужно понять, что имеет наибольшее значение для заинтересованных лиц (см. предыдущее упражнение), определить вашу миссию и ценности (если вы еще этого не сделали) и разработать видение и стратегию, в которых объединены ваши интересы с интересами ваших клиентов.

Составляем заявление о миссии

Заявление о миссии должно включать цели, видение и ценности. Если ваша рабочая группа или семья еще не осознала собственную миссию, видение и ценности, иницилируйте этот процесс.

Эффективная миссия разрабатывается ключевой группой приверженных и заинтересованных лиц, которые зарекомендовали себя в качестве образцов для подражания и способны увлечь за собой весь коллектив. Если вы чувствуете, что ваша группа заинтересованных лиц не достигла такого уровня, вам следует создать оперативную группу из представителей всех частей коллектива, чтобы начать разработку миссии, видения и ценностей. Здесь будет полезна ваша работа над четырьмя реалиями.

Разрабатываем стратегический план

Стратегический план определяет, каким образом вы будете создавать ценность для ваших клиентов и заинтересованных лиц; ваше ценное предложение — это голос вашей группы. (Если вы создаете стратегический план для семьи, ваши заинтересованные лица — это члены вашей семьи.)

Разрабатывая стратегический план, ответьте на следующие вопросы.

Кто ваши клиенты и заинтересованные лица?

Кого вы хотите видеть вашими клиентами и заинтересованными лицами?

Что самое важное для заинтересованных лиц?

То, что важнее всего для заинтересованных лиц, важнее всего для команды? Почему?

Какую ценную услугу или продукт вы предоставляете?

Каков ваш план с указанием сроков (табл. 11–3) по достижению конкретных целей по привлечению и удержанию клиентов?

Таблица 11–3

План	Срок
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в своей личной и профессиональной жизни.

- Вернитесь к упражнению «Выявляем ваши сильные и слабые стороны как штурмана» и просмотрите ваши ответы. Если вы пока не ввели четкие измеримые цели для членов вашей рабочей группы (или членов семьи), начните вводить их в течение следующего месяца. Применительно к вопроснику 2 попробуйте повторно ответить на вопросы, на которые вы изначально ответили «нет» или «иногда». Запишите ваши ответы в дневник в конце данного руководства.
- Вернитесь к упражнению «Обеспечиваем баланс между созданием прибыли и реализацией миссии». Если какие-то из выявленных проблем находятся в пределах вашего Круга влияния, запланируйте встречу с другими лидерами и начните работать над балансом прибыли и миссии.
- Проанализируйте миссию, видение и цели вашей группы и/или вашего подразделения, чтобы определить, соответствуют ли они четырем

составляющим человеческой природы (выживание/тело; рост и развитие/интеллект; отношения/сердце; смысл, цельность и вклад/дух). Если не соответствуют (и если данный вопрос находится в пределах вашего Круга влияния), пересмотрите миссию, видение и цели.

- При необходимости завершите процесс разработки миссии, видения и ценностей вашей семьи или рабочей группы.
 - Попросите разных членов вашей рабочей группы (или семьи) описать, как то, что они делают, способствует реализации общего стратегического плана. Запишите результаты в дневник в конце данного руководства. Просматривается ли в их ответах какая-то система?
 - Вернитесь к упражнению «Разрабатываем стратегический план». В следующем месяце начните выполнять план, который вы составили.
 - Прочтите книгу Джим Коллинза «От хорошего к великому»¹.
 - Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.
-
-

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.
-
-
-
-

Примечание

¹ Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие — нет. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

Голос и дисциплина исполнения – согласование целей и систем для достижения результатов

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 12 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Если вы помещаете хороших людей в плохие условия, вы получите плохие результаты. Цветы, которые вы хотите вырастить, надо поливать.

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- В предыдущей главе вы работали над определением основных ценностей и приоритетов вашей семьи, рабочей группы или подразделения. В этой главе основное внимание будет уделено тому, чтобы системы и структуры поддерживали ваши ценности и приоритеты.
- Процесс согласования систем и процессов с миссией, ценностями и видением может потребовать глубокого анализа многих процессов и систем, которые кажутся незыблемыми. Возможно, люди (не исключая и вас) не пожелают оспаривать авторитетные системы

и традиции. Научившись быть образцом для подражания и штурманом, вы получили необходимые инструменты для этой нелегкой работы.

- Подразделения, рабочие группы и семьи, чьи системы не согласуются с их основными ценностями, существуют в атмосфере недоверия. Когда руководство говорит одно, а делает другое, даже надежные люди начинают конфликтовать с подразделением, рабочей группой или семьей. Одним из ключевых результатов согласования является создание доверия.
- Согласованность подразумевает, что люди поступают сообразно своим убеждениям, чтобы процессы, системы вознаграждения и организационные структуры соответствовали их видению и ценностям.
- Ваш уровень согласованности процессов и ценностей полностью определяет те результаты, которые вы получаете. Так что если ваши результаты не оправдывают ожидания, значит, в компании, семье или рабочей группе отсутствует достаточная степень согласованности. Чтобы вернуться на правильный путь, изучите разрыв между реальными и желаемыми результатами и поощряйте действия, которые способствуют достижению желаемых результатов.
- Исследуйте существующие системы вознаграждений и проверьте, не поощряете ли вы нежелательное поведение (вспомните о компании, которая хотела развить в коллективе дух сотрудничества, но поощряла конкуренцию). Если вы заинтересованы в сотрудничестве, то вам нужно внедрить систему «Выиграл/Выиграл», которая будет поощрять его. Если вы хотите, чтобы в комнате у вашего ребенка царил чистота, учредите для этого награду в духе «Выиграл/Выиграл». Если вам нужны инновации — учредите за новые идеи награду в духе «Выиграл/Выиграл». Один из способов достижения этой цели — использование сбалансированной системы показателей (как ее разрабатывать, будет рассказано в главе 14).
- Согласование — это непрерывный процесс, который требует постоянного наблюдения и наличия обратной связи. Пилот должен постоянно следить за траекторией полета и корректировать ее, чтобы удерживать самолет на правильном курсе. Лидеру следует делать то же самое.
- Согласование требует, чтобы вы сбалансировали заботу о желаемых результатах (яйцо) и о ресурсах и средствах (гусыня). Если вы прикончите гусыню, то потеряете возможность производить яйца. Это означает, что вы должны уделять своим ресурсам и средствам (гусыне, или отношениям и людям) столько же внимания, сколько и результатам (яйцам, т. е. деньгам, прибыли или чистоте в доме).

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- выяснить, в самом ли деле ваша рабочая группа, подразделение или семья живет в согласии со своими заявленными ценностями;
- начать планирование с целью добиться согласованности в вашей группе;
- понять, имеется ли «разрыв» между результатами, к которым вы стремитесь, и целями, которых вы достигаете.

ПРОАНАЛИЗИРУЕМ СОГЛАСОВАННОСТЬ ВАШЕЙ ГРУППЫ

По данным обследования компании FranklinCovey по определению Коэффициента Исполнения xQ, только 48% респондентов ответили, что в целом их организации действуют в соответствии со своими ценностями.

Обведите кружком в следующих предложениях слова «всегда», «иногда» или «редко».

Моя семья всегда/иногда/редко живет в согласии со своими ценностями.

Моя рабочая группа всегда/иногда/редко живет в согласии со своими ценностями.

_____ (впишите название подразделения) всегда/иногда/редко живет в согласии со своими ценностями.

Чтобы вернуть системе согласованность, ознакомьтесь с шестью элементами устройства организации (процессы, структура, люди, информация, решения и вознаграждение) и подумайте, как их можно применить к вашей группе.

Ответьте на вопросы в табл. 12–1.

Таблица 12–1

Структуры, системы и процессы в нашей группе в настоящий момент:	Обведите один из ответов	
Позволяют людям реализовывать приоритетные задачи	Да	Нет
Создают трудности на пути реализации приоритетных задач	Да	Нет
Совместимы с ценностями, которых придерживается группа	Да	Нет
Создают «священных коров», которые не согласуются с нашей миссией и стратегическим планом	Да	Нет
Способствуют созданию доверия	Да	Нет

Теперь перейдем к ответам на вопросы анкеты применительно к вашей работе (вашей группе, подразделению, департаменту и т.д., табл. 12–2).

Ключ: 1 = «Плохо», 2 = «Нехорошо», 3 = «Хорошо», 4 = «Очень хорошо», 5 = «Отлично».

Таблица 12–2

Процессы					
Процессы позволяют нам выполнять нашу работу эффективно	①	②	③	④	⑤
Устаревшие или ненужные задания исключаются или модернизируются	①	②	③	④	⑤
Процессы делятся на четкие повторяющиеся этапы	①	②	③	④	⑤
Люди, которые задействованы в процессах, участвуют и в их модернизации	①	②	③	④	⑤
Общий итог по процессам:					
Структура					
Наша структура (роли в нашей группе) обеспечивает знания, навыки и опыт, необходимые для достижения эффективности	①	②	③	④	⑤
Четко прописано, кто кому подчиняется	①	②	③	④	⑤
Люди в состоянии закончить работу без ненужной волокиты	①	②	③	④	⑤
Структура нашей рабочей группы позволяет нам эффективно работать с основными заинтересованными лицами	①	②	③	④	⑤
Общий итог по структуре:					
Люди					
Наш процесс отбора позволяет нам привлекать людей, у которых есть необходимые для работы навыки и которые способны найти общий язык с нашей группой	①	②	③	④	⑤
У нас имеется эффективная система обучения новичков, чтобы они могли соответствовать меняющимся профессиональным требованиям	①	②	③	④	⑤
Люди получают задания, которые требуют от них применения всех их способностей и дают им возможность узнать новое	①	②	③	④	⑤
Наша система позволяет делать карьеру людям, которые действительно этого достойны	①	②	③	④	⑤
Общий итог по людям:					

Окончание таблицы 12-2

Информация					
Доступ к необходимой информации не затруднен, она действительно используется в работе	①	②	③	④	⑤
В первую очередь информация поступает к тем, кому она нужнее всего	①	②	③	④	⑤
Люди знают о том, что делают их коллеги, если это имеет какое-то отношение к их собственной работе	①	②	③	④	⑤
Имеется эффективная система, позволяющая людям делиться новыми знаниями	①	②	③	④	⑤
Общий итог по информации:					
Решения					
Прежде чем принять решения, консультируются с тем, кто обладает знаниями и опытом в данном вопросе	①	②	③	④	⑤
Принимаемые решения базируются на миссии, ценностях, видении и стратегии	①	②	③	④	⑤
Решения принимаются своевременно	①	②	③	④	⑤
Люди точно знают, кто принял то или иное решение	①	②	③	④	⑤
Общий итог по решениям:					
Вознаграждение:					
Люди получают вознаграждение, соразмерное их вкладу в работу	①	②	③	④	⑤
Вывод о том, что работа выполнена плохо, делается на основе конструктивной оценки	①	②	③	④	⑤
Труд оплачивается справедливо – как с точки зрения оплаты других членов группы, так и с точки зрения оплаты за эту работу на местном рынке	①	②	③	④	⑤
При определении вознаграждения учитываются мнения самих людей	①	②	③	④	⑤
Общий итог по вознаграждениям:					

Какая категория набрала больше всего баллов? _____

Какая категория набрала меньше всего баллов? _____

Какие действия в пределах вашего Круга влияния вы можете предпринять с целью улучшить ситуацию с той категорией, которая набрала меньше всего баллов?

СОСРЕДОТОЧИМСЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ, КАСАЮЩИХСЯ СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ

Имеется ли разрыв между тем, чего вы ожидаете от своего ребенка (выполнение домашних заданий, время возвращения домой, работа по дому), и его реальными результатами (плохие оценки, поздние возвращения, беспорядок в комнате)? Если да, то проанализируйте систему вознаграждения, которую вы применяете.

От какого поведения вы хотите заставить отказаться ваших близких?

Какое поведение вы готовы поощрять?

Какова в настоящий момент структура вознаграждения, если она есть? (Имейте в виду, что игнорирование негативного поведения равносильно его поощрению.)

Что следует изменить? Вознаграждаете ли вы правильное поведение?

СОСРЕДОТОЧИМСЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ ГРУППЫ

Ключ к принципу согласованности — всегда начинать с результатов. Задайте себе следующие вопросы о вашей группе.

Каковы результаты деятельности группы?

Довольны ли акционеры доходами от своих инвестиций?

Что можно сказать о членах рабочей группы? Довольны ли они доходом от своих физических, эмоциональных, интеллектуальных и духовных инвестиций?

А поставщики?

А местное сообщество?

Ощущаете ли вы социальную ответственность по отношению к детям, школам, городу, природе — всему тому окружению, в котором ваши сотрудники работают и растят своих детей?

Как, по мнению акционеров, сотрудников и клиентов, результаты вашей деятельности соотносятся с мировыми стандартами в отрасли?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «БЕРЛИНСКАЯ СТЕНА»

После просмотра фильма «Берлинская стена» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн обдумайте следующие моменты.

- Вспомните, насколько трудно людям развить в себе новый настрой, новые парадигмы или иной образ мысли — для этого требуются как новый набор навыков, так и новый набор инструментов.
- Подумайте о том, насколько бессмысленно учить новым навыкам и работе с новыми инструментами людей со старым складом мышления.

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Вернитесь к упражнению «Проанализируем согласованность вашей группы». Если в некоторых категориях вы дали ответы «Иногда» или «Редко», то как вы объясните их? В чем причина существующего разрыва между заявленными ценностями и поведением? Что вы можете сделать, чтобы повлиять на ситуацию и улучшить ее? В течение месяца работайте над улучшением ситуации.

- Вернемся к упражнению «Сосредоточимся на результатах, касающихся семейной жизни». В течение месяца попробуйте использовать новую систему вознаграждений и посмотрите, как она повлияет на поведение ваших домашних. Запишите результаты в дневник в конце данного руководства.
- Вернемся к вашим заключениям в упражнении «Проанализируем согласованность вашей группы». Какие шаги вы можете сделать в следующем месяце, чтобы скорректировать обнаруженную вами рас-
согласованность? Запишите результаты в дневник в конце данного руководства.

- Прочтите книгу Дж. Беласко «Научите слона танцевать» (Teaching Elephant to Dance: the Manager's Guide to Empowering Change).
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Вдохновляющий голос – высвобождение страсти и таланта

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 13 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Самый лучший способ вдохновить людей на достижение максимальных результатов — убедить их всеми своими действиями и своим каждодневным отношением к ним, что вы всецело их поддерживаєте.

ГАРОЛЬД ГИНИН, БЫВШИЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ИТТ

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Роль вдохновителя — это плод работы лидера в остальных трех ролях (образец для подражания, штурман и настройщик). Это результат создания надежности группы и каждого ее члена. Если вы внушаете доверие (как образец для подражания), создаете видение (как штурман) и согласовываете системы (как настройщик), вы можете влиять на энтузиазм, энергию и работоспособность вашего подразделения, группы или семьи — другими словами, вы все обретете свои голоса и вдохновение.
- Обретение голоса (вдохновения) жизненно важно в эпоху информации / работника интеллектуального труда, поскольку богатство

теперь создают не продукты, а люди. Люди — вот самый важный ресурс группы. *Работники интеллектуального труда имеют возможность выбирать* и стремятся переходить в те группы, подразделения или организации, которые предоставят им наилучшие возможности для выбора — в группы, где они будут ощущать вдохновение и где их голоса будут услышаны.

- Вот *три основные причины*, по которым вдохновение не обретает силу:
 - ▲ менеджеры боятся дать другим свободу;
 - ▲ рассогласованность систем (мы с этим уже сталкивались);
 - ▲ недостаточная квалификация менеджера.
- Однако если вы стали образцом для подражания, штурманом и настройщиком, то вы преодолели эти препятствия и полностью созрели для того, чтобы вдохновлять своих коллег.
- *Регулируемая автономия* — это подход, в рамках которого вы перестаете контролировать людей и создаете для них возможности действовать самостоятельно: вместе с ними определяете совместную миссию, «расчищаете путь» и предоставляете помощь и поддержку.
- Успешное наделение полномочиями возможно в том случае, если вы готовы работать с членами группы на основе соглашения *в духе «Выиграл/Выиграл»*. Для подразделения или рабочей группы это означает, что четыре потребности организации (финансовый успех, рост, синергия и значимый вклад) пересекаются с четырьмя потребностями индивида (жить — экономическая, учиться — интеллектуальная, любить — социальная/эмоциональная и оставить наследие — духовная).
- Вы, должно быть, хотите спросить: а как же ответственность и подотчетность? На самом деле эта система может *способствовать росту ответственности*, поскольку вдохновленные и наделенные полномочиями сотрудники отвечают за себя сами (кому, в конце концов, лучше знать, как обстоят дела?). Исследования показывают, что люди (особенно получающие обратную связь от коллег, равных им по положению) гораздо строже относятся к себе, чем их начальник. Подумайте, как было бы дико, если бы вы сначала работали, стремясь вдохновить ваших сотрудников и добиться их доверия, а потом сказали: «Но я не могу быть уверенным, что вы будете честны в отношении своей работы, — мне виднее». Это был бы идеальный пример рассогласованности ценностей и действий.
- В данных обстоятельствах начальник должен действовать как лидер-служитель, который оказывает помощь, задавая следующие вопросы:
 - ▲ как идут дела;
 - ▲ чему вы учитесь;

- ▲ каковы ваши цели;
- ▲ чем я могу вам помочь;
- ▲ как вы оцениваете мою поддержку?
- Когда эта система работает, слова «доверие», и «доверять» действительно имеют смысл. Все доверяют друг другу — доверие взаимно.
- Возможно, вы думаете так: «Идея чудесная, но к работе моей группы ее применить нельзя. Мне не нужны работники, которые делают все по своему усмотрению; мне нужны люди, которые выполняют несложные действия по моим указаниям». Однако каждое рабочее место можно превратить в рабочее место работника интеллектуального труда, используя парадигму целого человека (рис. 13–1).



Рис. 13–1

- Вдохновляя людей, которые находятся на самых низших уровнях иерархии (вспомните историю об уборщиках на стр. 293–295 и историю о банке Grameen Bank на стр. 21–23 в книге «Восьмой навик»), вы получаете возможность воздействовать на их огромный потенциал, и тогда вы вместе будете пожинать плоды их креативности.
- Только 45% респондентов опроса xQ считают, что вклад, который они вносят в общее дело, признается и оценивается по достоинству. Вдохновив остальных 55%, вы позволите вашей группе использовать креативность и дух 100% сотрудников.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- узнать, как повысить ответственность сотрудников, вдохновляя их и увеличивая их полномочия;
- понять, как действовать в роли лидера-служителя;
- использовать модель целого человека, которая превращает любую работу в интеллектуальный труд;
- проанализировать результаты и узнать, не способствуете ли вы безответственности, а также составить план исправления ситуации.

АНАЛИЗИРУЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОДХОДА «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ»

Соглашения «Выиграл/Выиграл» — это эффективный способ прояснить ожидания, изменить к обоюдной пользе свой способ мышления и вызвать у других людей желание достигать важных для вас результатов.

Подумайте о выполненной вами работе — проекте или поручении, — которая прошла гладко и результаты которой вас полностью удовлетворили. В чем вы черпали вашу уверенность?

Перечислите элементы в духе «Выиграл/Выиграл», которые имели место в этом успешном проекте.

Желаемые результаты: _____

Руководящие указания: _____

Ресурсы: _____

Подотчетность: _____

Следствия: _____

ИСПОЛЬЗУЕМ МОДЕЛЬ ЦЕЛОГО ЧЕЛОВЕКА

Перечитайте раздел «История об уборщиках» на стр. 293–295 книги «Восьмой навык». Затем обведите кружком те высказывания, которые лучше всего отражают ваш стиль руководства.

1. Раздавая поручения, я...

- а) в деталях объясняю людям, что именно делать — шаг за шагом — и как это следует делать;
- б) конкретно указываю, что необходимо сделать, и даю рекомендации касательно того, как это сделать;
- в) делюсь своим представлением о том, что надо сделать. Я не уклоняюсь от общения, но позволяю людям самим решать, как достичь цели.

2. Когда другим людям нужна помощь...

- а) я выявляю проблему и подробно объясняю, как ее решить;
- б) я узнаю, что необходимо, даю советы и помощь;
- в) я узнаю, что необходимо, и делюсь своими соображениями, когда люди спрашивают моего совета.

3. Когда дела идут плохо...

- а) я решаю проблему — за это мне и платят;
- б) я даю указания относительно того, как именно решать проблему, и помогаю людям ее решить;

- в) я спрашиваю людей, каковы их точки зрения на проблему, и озвучиваю при необходимости свои соображения.
4. Представляя сделанную работу...
- а) я выступаю как представитель всего коллектива;
 - б) я тесно сотрудничаю с коллективом, чтобы решить, кто и как должен отчитаться о результатах работы;
 - в) я позволяю тем, кто сделал работу, представить ее.
5. Когда надо принять решение...
- а) это делаю я;
 - б) я стараюсь помочь своим сотрудникам как можно больше решений принять самостоятельно;
 - в) люди принимают решения в пределах своей компетенции, но если для принятия решения нужно выйти за пределы этой сферы, они советуются со мной.
6. Что касается тех, кем я руковожу, то...
- а) в мое отсутствие работа, кажется, стоит на месте;
 - б) я тесно сотрудничаю с подчиненными с целью определить, кто, что и когда делает;
 - в) я знаю, над чем работают мои сотрудники, хотя и не вникаю в детали.

Насколько ваш стиль руководства отражает модель целого человека?

Какое влияние оказывает ваш стиль руководства на людей, с которыми вы работаете?

Снова ответьте на вопросы, но на сей раз — применительно к своей семье.

Соответствует ли ваш стиль руководства на работе вашему стилю поведения в семье? Если нет, то почему?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА»

После просмотра фильма «Природа лидерства» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн подумайте о базовых принципах подхода к лидерству, который описан в фильме.

Как вы воспринимаете эти принципы и станете ли действовать на их основе?

РАЗБИРАЕМСЯ С ПОСЛЕДСТВИЯМИ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОДЧИНЕНИЯ

Что бы произошло, если бы вы во время работы всего лишь точно следовали инструкциям и не предпринимали никаких самостоятельных шагов?

Что бы произошло, если бы ваши коллеги вели себя так же?

Как иллюстрирует ваш ответ ваш подход к работе и, что более важно, ваш уровень вовлеченности в общее дело? Выходите ли вы за пределы простого выполнения инструкций? Обоснуйте свой ответ.

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Вспомните историю о женщине, которая непреднамеренно воспитывала в своих детях безответственность (стр. 279–282 в книге «Восьмой навык»).

Серьезно проанализируйте негативные результаты, которые вы видите в своей семье. Не способствуете ли вы случайно безответственности близких? Как это происходит?

Что вам необходимо сделать, чтобы укрепить ваши взаимоотношения с семьей?

Что вы можете сделать, чтобы наилучшим образом донести до ваших детей представление о том, насколько велик их потенциал?

Что вы планируете предпринять, чтобы сделать взаимоотношения в семье более доверительными?

Чему надо научить близких, чтобы помочь им?

Запишите те результаты, которых вы хотели бы достичь. (Возможно, вы также захотите вернуться к упражнению «Сосредоточимся на результатах, имеющих отношение к вашей семейной жизни».)

Что вам нужно изменить в своем поведении, чтобы разрешить проблему? (Помните, контролировать вы можете только себя, не других. Других надо вдохновлять на достижение результатов, которые вы хотите получить.)

- В течение следующего месяца используйте план по изменению вашего *собственного* поведения, чтобы заключить со своей семьей новое соглашение в духе «Выиграл/Выиграл». В качестве руководства можете использовать табл. 13–1.

Таблица 13–1

Соглашение в духе «Выиграл/Выиграл»	
Желаемые результаты: Какова цель? Чего мы хотим достичь?	
Руководящие принципы: Каким правилам мы следуем? Каких принципов надо придерживаться, чтобы добиться результатов?	
Ресурсы: С какими ресурсами мы можем работать (к примеру, люди, деньги, инструменты, материалы, технология)?	
Подотчетность: Каким образом мы сможем измерить наше продвижение вперед?	
Следствия: Каково будет вознаграждение за достижение цели? Каковы будут последствия, если цель достигнута не будет?	

К примеру, соглашение в духе «Выиграл/Выиграл» для случая из жизни, приведенного на стр. 279–282 книги «Восьмой навык», могло бы выглядеть так (табл. 13–2).

Таблица 13–2

Соглашение в духе «Выиграл/Выиграл»	
Желаемые результаты: Какова цель? Чего мы хотим достичь?	Чтобы дети отвечали за себя; мама меньше нервничала; утром в доме царил приятная атмосфера
Руководящие принципы: Каким правилам мы следуем? Каких принципов надо придерживаться, чтобы добиться результатов?	Дети встают, когда звенит будильник; мать и отец не стоят у них над душой
Ресурсы: С какими ресурсами мы можем работать (к примеру, люди, деньги, инструменты, материалы, технология)?	Мама и папа, стиральная машина, будильник
Подотчетность: Каким образом мы сможем измерить наше продвижение вперед?	Дети спускаются на кухню к 6.45; время от времени семья собирается, чтобы обсудить, как идут дела

Окончание таблицы 13-2

Соглашение в духе «Выиграл/Выиграл»	
Следствия: Каково будет вознаграждение за достижение цели? Каковы будут последствия, если цель достигнута не будет?	Если кто-то опоздал, то он ложится спать раньше; приятное утро

- Вернитесь к вашим ответам в упражнении «Используем модель целого человека». Запишите здесь те вопросы, на которые вы выбрали ответ «а».

Почему вы выбрали такой ответ?

Возможно ли вместо такого подхода использовать модель целого человека?

Если нет, то почему? Каковы препятствия?

Что вы можете сделать, чтобы удалить эти препятствия?

В большинстве групп и подразделений упор делается на руководство, а не на лидерство. Если вам трудно перестать контролировать других, вы, возможно, не можете выйти за рамки мышления менеджера. Вы не сможете добиться доверия и вдохновить других людей, пока не преодолеете это препятствие.

- В течение следующего месяца поработайте над принятием роли лидера-служителя, задавая вопросы, приведенные в табл. 13–3. Запишите результаты в дневник в конце данного руководства. Возможно, вы захотите повесить список этих вопросов на стену, чтобы он напоминал вам, к чему надо стремиться в роли лидера-служителя.

Таблица 13–3

ЛИДЕР-СЛУЖИТЕЛЬ
<i>(Взаимная подотчетность)</i>
❶ Как идут дела? <i>(Система показателей деятельности, данные)</i>
❷ Чему вы учитесь?
❸ Каковы ваши цели?
❹ Чем я могу вам помочь?
❺ Как вы оцениваете мою поддержку?

- Оцените, способны ли ваша рабочая группа и семья реализовать модель целого человека. Есть ли подотчетные вам люди, процессы или системы взаимоотношений, которым пошло бы на пользу делегирование полномочий и в которые стоило бы вдохнуть энтузиазм? Запишите результаты в дневник в конце данного руководства.
- Прочтите книгу Маркуса Бакингема и Дональда Клифтона «Раскройте свои сильные стороны прямо сейчас» (Now Discover Your Strengths).
- Прочтите книгу Макса де Пре «Лидерство — это искусство» (Leadership Is an Art).

- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Восьмой навык и «активная точка»

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 14 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Разница между тем, что мы делаем, и тем, что мы можем делать, способна решить большую часть мировых проблем.

МАХАТМА ГАНДИ

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Чтобы помочь другим людям обрести их голоса, успешные лидеры используют четыре роли лидера следующим образом:
 - ▲ *образец для подражания*: вызывает доверие, сам его не требуя (личный моральный авторитет);
 - ▲ *штурман*: создает порядок, не предъявляя никаких требований (провидческий моральный авторитет);
 - ▲ *настройщик*: обеспечивает условия реализации видения и делегирования ответственности, не провозглашая их (институциональный моральный авторитет);
 - ▲ *вдохновитель*: способствует реализации потенциала человека, не мотивируя его извне (культурный моральный авторитет);
- Четыре роли лидера можно свести к двум словам: *фокус* и *исполнение*. Фокус включает роли образца для подражания и штурмана. Исполнение включает роли настройщика и вдохновителя.
- Исполнение (действие в роли настройщика и вдохновителя) — это серьезнейший аспект, который не решен сегодня в большинстве

организаций, включая семьи. В любой организации существует шесть ключевых движущих сил. Подумайте об этих движущих силах применительно ко всем ролям, которые вы играете в жизни:

- ▲ *ясность*: люди знают цели и приоритеты;
 - ▲ *приверженность*: люди вовлечены в постановку целей и приоритетов и потому ощущают приверженность по отношению к ним;
 - ▲ *перевод на язык действия*: люди знают, что каждому из них надо делать, чтобы способствовать достижению целей;
 - ▲ *создание возможностей*: у людей имеется структура, системы и вдохновение, чтобы хорошо делать свое дело;
 - ▲ *синергия*: люди успешно работают вместе, создавая Третьи альтернативы;
 - ▲ *подотчетность*: люди несут ответственность за результат.
- Есть три уровня величия: *личное величие*, *лидерское величие* и *организационное величие* (рис. 14–1).



Рис. 14–1

- Активная точка Восьмого навыка — это область пересечения трех уровней величия, что выражается в четырех дисциплинах исполнения. Применение четырех дисциплин может уменьшить

разрыв между замыслом и реализацией и помочь семье, группе или подразделению достичь цели. Перечислим эти четыре вида дисциплины.

- ▲ *Дисциплина 1*: фокусируйтесь на критически важном (на небольшом количестве самых важных целей).
- ▲ *Дисциплина 2*: работайте над опережающими показателями (составление списков задач на основе их приоритетности для достижения цели).
- ▲ *Дисциплина 3*: ведите мотивирующее табло (это способ вести список целей и следить за продвижением к ним).
- ▲ *Дисциплина 4*: создавайте ритм ответственности (стимулирование продвижения вперед, адекватное вознаграждение, корректировка курса).

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- понять, как сочетаются личное, лидерское и организационное величие, формируя «активную точку» Восьмого навыка;
- помочь сконцентрировать усилия вашей группы, подразделения или семьи, создав убедительную систему показателей деятельности для приоритетных целей;
- улучшить исполнение, оценивая и совершенствуя одну из шести движущих сил исполнения и переводя приоритетные цели в конкретные действия — как для себя, так и для людей, которых вы ведете к цели;
- концентрироваться на важных вопросах триаж-отчетности, проводя совещания;
- ощутить прилив сил при ударе «активной точкой», когда вы и люди, которых вы возглавляете, достигают величия.

ИССЛЕДУЕМ ШЕСТЬ КЛЮЧЕВЫХ ДВИЖУЩИХ СИЛ В ДЕЙСТВИИ

Выберите две из шести ключевых движущих сил и опишите период в жизни вашей компании, рабочей группы или семьи, когда эта движущая сила работала хорошо или же плохо.

Ясность: люди знают цели и приоритеты.

Приверженность: люди вовлечены в постановку целей и приоритетов и потому ощущают приверженность к ним.

Перевод на язык действия: люди знают, что каждому из них надо делать, чтобы способствовать достижению целей.

Создание возможностей: у людей имеется структура, системы и вдохновение, чтобы хорошо делать свое дело.

Синергия: люди успешно работают вместе, создавая Третьи альтернативы.

Подотчетность: люди несут ответственность за результат.

Какие факторы влияли на то, что эти движущие силы действовали хорошо или плохо?

РАЗМЫШЛЯЕМ ОБ «АКТИВНОЙ ТОЧКЕ»

В теннисе или гольфе «активная точка» — это такая область ракетки или клюшки, удар которой дает наилучший результат. Если вы попадаете по мячу именно «активной точкой», вы сразу это чувствуете. Без дополнительных усилий с вашей стороны соприкосновение мяча с этой областью высвобождает огромную энергию, и вы посылаете мяч намного сильнее и точнее, чем обычно.

В книге «Восьмой навык» «активная точка» — это название той энергии, которая появляется, когда вы как человек или как группа обретаете свой голос. Опишите ваше пребывание в группе, которая нащупала «активную точку», когда личное, лидерское и организационное величие слились воедино.

Каких неординарных результатов вы смогли достичь, работая в этой группе?

Опишите ваши ощущения от пребывания в этой группе. Что доставляло вам особенное удовольствие?

ЗНАКОМИМСЯ С ЧЕТЫРЬМЯ ДИСЦИПЛИНАМИ

Четыре дисциплины исполнения — это результат попадания в «активную точку», когда воедино соединяются все три вида величия (личное, лидерское и организационное).

Дисциплина 1: фокусируйтесь на критически важном

Критически важная цель — это цель, достижение которой влечет самые серьезные последствия. Если такая цель не будет достигнута, все прочие достижения в какой-то мере утратят свою значимость.

Фильтр важности — это инструмент, который помогает понять, какие цели критически важны, а также способствует реализации стратегического плана. Используйте фильтр важности, чтобы расставить цели по приоритетности, «пропустив» их через экономический и стратегический фильтры, а также через фильтр заинтересованных сторон.

Инструкции

1. Перечислите ваши потенциальные цели или потенциальные цели вашего подразделения в табл. 14–1 — в колонке «Потенциальные цели» (вы также можете провести такой анализ для своей семьи, слегка изменив критерии для каждого фильтра).
2. Для каждого фильтра (экономического, стратегического или фильтра заинтересованных сторон) оцените каждую цель по шкале от –1 до 4, где 4 = «высокое позитивное воздействие», 0 = «отсутствие воздействия», а –1 = «негативное воздействие». Продумайте критерии каждого фильтра, прежде чем оценить цели.

Таблица 14–1

Экономический фильтр	Стратегический фильтр	Фильтр заинтересованных сторон
Шкала от –1 до 4 Рассмотрите следующие экономические критерии: • повышает валовой доход; • сокращает затраты; • увеличивает денежные потоки; • повышает прибыльность; • другие экономические критерии	Шкала от –1 до 4 Рассмотрите следующие стратегические критерии: • напрямую способствуют достижению целей организации; • способствует улучшению основных видов деятельности; • усиливает позицию на рынке; • увеличивает конкурентное преимущество; • другие стратегические критерии	Шкала от –1 до 4 Рассмотрите следующие критерии, связанные с заинтересованными сторонами: • повышает лояльность клиентов; • поднимает энтузиазм и заряжает наших сотрудников энергией; • оказывает благоприятное влияние на поставщиков, партнеров, инвесторов; • другие критерии, связанные с заинтересованными сторонами

3. Суммируйте баллы для каждой цели в колонке «Итого».
4. Проведите интуитивную проверку на предмет «соответствия оценки жесткой реальности».
5. На основе суммарных оценок и результатов интуитивной проверки поставьте галочку напротив самых важных целей (табл. 14–2).

Таблица 14-2

Потенциальные цели	Экономический фильтр [-1 до 4]	Стратегический фильтр [-1 до 4]	Фильтр заинтересованных сторон [-1 до 4]	Итого	✓
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «ЭТО НЕ ПРОСТО ВАЖНО, ЭТО ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВАЖНО!»

После просмотра фильма «Это не просто важно, это чрезвычайно важно!» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующий вопрос.

Имеют ли к вам отношение проблемы, связанные с исполнением, которые подняты в этом фильме? Какие черты своего подразделения или группы вы узнали в этом фильме?

Дисциплина 2: работайте над опережающими показателями

Одно дело — предложить новую цель или разработать новую стратегию, но совсем другое — реализовать эту цель на практике на всех уровнях организации. Цели никогда не будут достигнуты, пока все члены команды не осознают, что им следует делать для достижения этих целей.

Чтобы научиться использовать эту дисциплину, ваша группа должна разработать новые типы поведения, необходимые для достижения целей, а затем применить их в выполнении еженедельных и ежедневных рабочих заданий. Табл. 14–4 предназначена для того, чтобы вы могли попрактиковаться в этом виде деятельности.

Таблица 14–4

Цель	Новое поведение	Связанные с целью еженедельные или ежедневные рабочие задания
Пример: сократить расходы на копирование в ночном копировальном центре, который на 33% дороже, чем корпоративный копировальный центр	Использовать персональный планировщик для управления проектами, приоритетами и временем	Каждое утро просматривать персональный планировщик, чтобы увидеть, когда наступают сроки по копировальным работам. Координировать время членов коллектива на еженедельных собраниях персонала. При необходимости обращаться за помощью

Окончание табл. 14-4

Дисциплина 3: ведите мотивирующее табло

Система показателей деятельности позволяет вам максимально эффективно использовать один из основных принципов: «Когда люди ведут счет, они играют по-другому». Если у вас будет убедительная, ясная и доступная система показателей для вашего стратегического плана и целей, то рабочие группы смогут измерить своей успех и следить за своим продвижением по направлению к приоритетным целям.

Определите ключевые показатели по целям вашей команды и представьте их визуально. Имейте в виду, система показателей должна четко указывать на три фактора: текущий результат, целевой результат и крайний срок.

Перечислите ваши основные приоритеты или чрезвычайно важные цели (ваши чрезвычайно важные цели — это те, напротив которых вы поставили галочку в табл. 14–2).

По каждой из перечисленных чрезвычайно важных целей внесите в табл. 14–3 соответствующую информацию (возможно, вам придется указать текущий результат приблизительно, если раньше измерением результатов вы не занимались).

Таблица 14–3

Чрезвычайно важные цели	Текущий результат (где мы в данный момент)	Целевой результат (где нам надо оказаться)	Крайний срок (к какому времени)
1.			
2.			
3.			

Дисциплина 4: создавайте ритм ответственности

В большинстве эффективных команд люди часто встречаются (ежемесячно, еженедельно или ежедневно), чтобы отчитаться о своей работе, изучить систему показателей, решить важные вопросы и определить стратегию поддержки тех групп, которые в ней нуждаются. Все члены группы должны считать подотчетными друг друга (все время), иначе этот подход не даст результата.

Совещания по исполнению не похожи на обычные собрания персонала, где люди говорят обо всем на свете и обсуждают посторонние темы. Цель совещания по исполнению — продвинуться в достижении основных целей.

Для совещания по исполнению характерны три основных элемента.

- *Триаж-отчетность.* В отделении скорой помощи пациенты обслуживаются в соответствии с серьезностью состояния, а не в порядке поступления. Аналогично отчетные совещания основное внимание уделяют главным вопросам. При триаж-отчетности каждый участник коротко сообщает о нескольких важных вопросах, не затрагивая менее значимые проблемы. Дискуссия сосредоточена на основных результатах, важнейших проблемах и вопросах высшего уровня.
- *Поиск Третьих альтернатив.* На эффективных совещаниях по исполнению все внимание участников сосредоточено на способах достижения основных целей. Для достижения новой цели, которая не ставилась в прошлом, необходимо делать то, что раньше не делалось. Поэтому, возможно, команде понадобится Третья альтернатива или иной курс действий.
- *Расчистка пути.* Эффективное лидерство заключается в устранении препятствий и согласовании целей и систем, что позволяет людям добиваться своих целей. В духе подхода «Выиграл/Выиграл» менеджер стремится устранять препятствия, полноценно выполнять свои сугубо менеджерские обязанности, предоставляя работникам возможность добиваться цели. Члены коллектива также могут устранять препятствия, помогая друг другу. Они могут задавать друг другу вопрос: «Есть ли на вашем пути препятствия, которые я могу устранить?» или «Что мы можем сделать, чтобы помочь вам с этим справиться?».

Совещания по исполнению — это не обычные собрания персонала, поэтому модели поведения участников таких совещаний различаются. Перечислите в табл. 14–5 модели поведения, которые вы должны внедрять, чтобы превратить обычные собрания персонала в отчетные совещания.

Таблица 14-5

Нынешнее поведение сотрудников на обычных совещаниях	Желательное поведение
Триаж-отчетность	
Пример: сотрудники выступают долго и говорят пространно, пока все остальные на них смотрят и готовятся сделать то же самое	Краткий доклад по нескольким важнейшим темам
Поиск Третьей альтернативы	
Пример: мудрость одиночек	Мудрость группы
Устранение препятствий	
Пример: все сами по себе	Мы вместе

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применив описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Еще раз просмотрите фильм «Макс и Макс» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн, затем прочтите приложение 7 в книге «Восьмой навык». Вспомните ситуацию, в которой вы действовали либо как оба Макса, либо как мистер Гарольд. Каким образом вы могли бы применить этос, пафос и логос или четыре роли, что стать лидером-«триммером» и выбраться из сложной ситуации? Запишите ваши размышления в дневник в конце данного руководства.
- Запишите, как бы вы могли улучшить работу группы, которой вы руководите, во всех шести указанных сферах. К примеру, если говорить об обеспечении ясности, то как вам добиться того, чтобы ваши сотрудники понимали приоритетные цели? Если говорить о сфере «Перевод на язык действия», то как вам нужно действовать, чтобы ваши близкие поняли, что им нужно предпринять с целью помочь семье добиться ее целей? Затем составьте планы на этот месяц, чтобы поработать в тех сферах, которые вы выбрали.

Ясность: люди знают цели и приоритеты.

Приверженность: люди вовлечены в постановку целей и приоритетов и потому ощущают приверженность к ним.

Перевод на язык действия: люди знают, что каждому из них надо делать, чтобы способствовать достижению целей.

Создание возможностей: у людей имеется структура, системы и вдохновение, чтобы хорошо делать свое дело.

Синергия: люди успешно работают вместе, создавая Третьи альтернативы.

Подотчетность: люди несут ответственность за результат.

- Обсудите информацию, содержащуюся в упражнении «Дисциплина 3: ведите мотивирующее табло» вместе с вашей группой или подразделением. Вместе с несколькими представителями из разных слоев коллектива разработайте визуальную презентацию системы показателей для вашей команды. Система показателей деятельности может быть представлена в виде гистограммы, линии тренда, секторной диаграммы или графика Ганта, а также в виде термометра, спидометра или шкалы. Пусть информация будет представлена наглядно, динамично и доступно. Возможно, стоит включить в систему показателей деятельности те показатели, которые отражают принцип-центричные ценности.
- Проведите семейное собрание, чтобы создать систему показателей деятельности вашей семьи. Предоставьте слово всем членам семьи — пусть скажут, каковы, с их точки зрения, самые важные цели, каково положение семьи в данный момент, чего семья хотела бы достичь и каковы сроки достижения каждой из целей. Обсудите, как сделать так, чтобы каждый из членов семьи чувствовал свою ответственность перед другими за достижение семейных целей.

- В этом месяце проведите отчетное совещание с вашей рабочей группой или подразделением. Используйте подходы триаж-отчетности, поиска Третьей альтернативы и устранения препятствий.
- В режиме онлайн ответьте на вопросы анкеты xQ, чтобы оценить способность вашей группы сконцентрироваться на важнейших приоритетах и реализовать их. По адресу www.The8thHabit.com/offers вы найдете инструкции по прохождению данного теста.
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Мудрое использование своего голоса для служения другим

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 15 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Ты сделал так мало, ты никогда не будешь удовлетворен тем, что сделал, пока остается возможность сделать еще хоть что-нибудь стоящее.

ДАГ ХАММАРШЕЛЬД

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Почему мы хотим найти собственный голос? Почему мы хотим помочь другим людям обрести их голос? Восьмой навык подкрепляется одной великой всеобъемлющей целью: служить человечеству.
- Организации всех типов (компании, образовательные учреждения, правительства, некоммерческие организации, семьи) создаются для того, чтобы удовлетворять потребности людей. Других причин для их появления на свет нет.
- Какая эпоха придет на смену эпохе информации / работника интеллектуального труда? Эпоха мудрости. Мудрость может появиться лишь тогда, когда скромность и храбрость сделают человеческую жизнь цельной (рис. 15–1).



Рис. 15–1

- Мудрость учит идее служения-лидерства — служения, которое превышает все. История полна примеров лидеров-служителей, все они обладали моральным авторитетом (силой характера). Большинство из них также достигли формального авторитета (положение, титул и т.д.) благодаря своей преданности и служению другим. Такое искреннее служение и есть основа достижения морального авторитета.
- Моральный авторитет похож на экосистему. Он начинается с индивидуального *пророческого* морального авторитета. Лидер, обладающий моральным авторитетом, может внедрить принципы в саму ткань общественного института, чтобы институционализировать моральный авторитет. Затем постепенно гражданское общество может развить свой собственный *культурный* моральный авторитет. Вспомните слова Эмиля Дюркгейма: «Когда моральных норм достаточно, законы не нужны; когда моральных норм недостаточно, законы невозможно привести в исполнение». Достойные моральные нормы — это продукт общества с культурным моральным авторитетом.
- Книга «Восьмой навык» учит одной центральной парадигме: люди — это цельные существа, для них характерны единство тела, интеллекта, сердца и духа.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- понять, как моральный авторитет способствует лидерству-служению;
- узнать, что лидерство и лидерство-служение — это выбор человека, не зависящий от занимаемой должности и положения в обществе;
- определить, демонстрируете ли вы в каждой из ваших лидерских ролей моральный авторитет или просто используете положение руководителя;
- понять, что вам надо сделать, чтобы улучшить свои навыки в качестве лидера-служителя;
- научиться использовать для решения проблем мудрость, а не социальные нормы;
- выбирать фокус, на котором концентрируются тело, интеллект, сердце и дух, — четыре составляющие человеческой природы, соответствующие четырем типам интеллекта, четырем потребностям человека и четырем ролям лидера.

РАССМОТРИМ ПОЛОЖЕНИЕ О ТОМ, ЧТО ОРГАНИЗАЦИИ СОЗДАЮТСЯ, ЧТОБЫ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ ЛЮДЕЙ

Прочтите следующий фрагмент из книги «Восьмой навык»:

«Бизнес стал самым мощным институтом на планете. Институт, доминирующий в любом обществе, должен нести ответственность за все происходящее. Однако в бизнесе это не было принято. Это новая роль, которая не до конца понята или принята. С самого начала на основе концепции капитализма и свободного предпринимательства было сделано предположение, что действия множества отдельных предприятий, реагирующих на силы рынка и направляемых “невидимой рукой” Адама Смита, так или иначе приведут к достижению желаемых результатов. Однако в последнее десятилетие двадцатого века стало ясно, что “невидимая рука” слабеет. Ее сила зависела от всеобъемлющих значений и ценностей, которых больше не существует. Поэтому бизнесу приходится усваивать новую традицию, которой на протяжении всей истории капитализма у него никогда не было. Она заключается в том, чтобы нести свою долю ответственности за все происходящее. Каждое принимаемое решение, каждое осуществляемое действие должно оцениваться в свете ответственности бизнеса перед обществом».

Уиллис Хармон, один из основателей Всемирной академии бизнеса

Соответствует ли истине это заявление? Обоснуйте свой ответ.

«Каждое принимаемое решение, каждое осуществляемое действие должно оцениваться в свете ответственности бизнеса перед обществом». Что могут сделать организации, чтобы обеспечить такую ответственность?

ВЫБОР ЛИДЕРА

Вернитесь к табл. 10 главы 15 книги «Восьмой навык». Проанализируйте свои роли как лидера, а затем ответьте на приведенные вопросы.

Случалось ли вам когда-либо оказывать на кого-то давление, используя в первую очередь ваше служебное положение, а не моральный авторитет или убеждение? Приведите пример. Каковы оказались результаты в долгосрочной и краткосрочной перспективе?

Случалось ли вам когда-либо влиять на кого-либо, используя в первую очередь ваш моральный авторитет, а не служебное положение? Приведите пример. Каковы оказались результаты в долгосрочной и краткосрочной перспективе?

Если говорить о тех случаях, когда вы пользовались своей властью, какие утверждения в табл. 10 главы 15 вы могли бы усовершенствовать? Тщательно обдумайте каждое высказывание, приведенное в табл. 10 книги «Восьмой навык».

СТАНОВИМСЯ ЛИДЕРОМ-СЛУЖИТЕЛЕМ

Подумайте о лидере (формальном или неформальном), с которым вы сталкивались в своей жизни и который использовал подход лидера-служителя — человека, который служит людям, поддерживает их и вносит свой вклад в общее дело.

Какие действия или установки этого человека впервые заставили вас осознать, что вы имеете дело с лидером-служителем?

Какова была ваша реакция на этот стиль лидерства? Каковы были ваши чувства или мысли, когда вы столкнулись с таким стилем?

Как этот стиль руководства повлиял на ваши действия?

Какие результаты нельзя было бы достигнуть без использования модели лидера-служителя?

Каким образом вы можете стать лидером-служителем? Какие установки или элементы поведения вам надо будет изменить?

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «ГАНДИ»

В сцене из фильма «Ганди» вы увидите не только человека, наделенного слабостями и гордостью, но и человека, который использует свои врожденные дары, чтобы развивать в себе скромность, смелость, цельность, дисциплину и видение. Ганди — великолепный пример человека, который создал себе моральный авторитет и благодаря этому изменил мир (об-

ратите внимание, что этот фрагмент фильма можно посмотреть только на DVD-диске).

Посмотрев сцену из фильма «Ганди» на вашем DVD-диске, обдумайте следующее:

- слова и выражение лиц героев;
- инициативы и реакции;
- развитие моральных норм, представлений, ценностей, целей и видения.

Какие слова или действия Ганди доказали, что он является лидером-служителем?

Есть ли у вас какие-то задачи, аналогичные «чистке уборной»?

Каково ваше отношение к таким задачам? Возникает ли иногда у вас ощущение, что это должны делать другие люди, а не вы?

ИСПОЛЬЗУЕМ МУДРОСТЬ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ

Запишите три примера результатов, к которым обычно стремятся индивидуумы, люди, вступающие в отношения, а также организации (табл. 15–1).

Подумайте о дефектной культурной оболочке, которая создает проблемы в достижении желаемых результатов. Поразмыслите над тем, что изрекла бы мудрость. Для начала вам дается несколько примеров.

Таблица 15-1

Желаемые результаты	Дефектная культурная оболочка	Что подскажет мудрость?
Личный уровень		
Пример: люди хотят душевного спокойствия и хороших отношений	Люди хотят сохранить свои привычки и стиль жизни	Человеку надо одержать личную победу, пожертвовав своими желаниями ради более высокой и важной цели
Уровень отношений		
Пример: люди хотят доверительных отношений	Отдельные люди думают с позиций своего «я» (мои желания, мои потребности, мои права)	Надо сосредоточиться на принципах построения доверия и пожертвовать своим «я» ради «мы»
Уровень организации		
Пример: руководство хочет добиться большего, уменьшив затраты	Сотрудники хотят получать как можно больше для себя, потратив меньше времени и сил	Надо найти Третью альтернативу, выработать соглашение в духе «Выиграл/Выиграл», пожертвовав контролем и формальными полномочиями ради того, чтобы руководство и сотрудники имели одинаковые представления о неиспользованном человеческом потенциале и достижении большего с меньшими затратами

Окончание таблицы 15–1

Желаемые результаты	Дефектная культурная оболочка	Что подскажет мудрость?

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

В течение месяца выполните все или некоторые из предложенных заданий, применяя описанную концепцию в личной и профессиональной жизни.

- Обратитесь к рис. 15–4 «Иерархия пяти уровней» книги «Восьмой навык». Подумайте, в какие категории попадают знакомые вам лидеры. В своем дневнике в конце данного руководства перечислите конкретные сферы, в которых вы можете усовершенствоваться, чтобы стать лидером пятого уровня. Реализуйте свои идеи в течение месяца.
- Обратитесь к рис. 15–7 книги «Восьмой навык». Для каждого ряда (тело, разум, сердце и дух) выберите одну колонку для работы. К примеру, вы можете работать над телом, совершенствовать самодисциплину мышления, развивать эмоциональный интеллект вашего сердца и вдохновлять других, работая над духом. Запишите, на чем вы будете концентрироваться.

Тело (жить) _____

Разум (учиться) _____

Сердце (любить) _____

Дух (оставить наследие) _____

- Поразмыслите над словами Уинстона Черчилля: «В жизни каждого человека однажды наступает особый момент, когда его, образно говоря, хлопают по плечу и предлагают ему возможность сделать нечто особенное, исключительное, соответствующее его способностям. Какая трагедия, если в этот момент он оказывается неготовым или непригодным для работы, которая могла бы стать его звездным часом». Что говорит вам совесть, когда вы читаете эти слова? Какие возможности существуют в данный момент, который мог бы стать вашим «звездным часом», если бы у вас хватило смелости воспользоваться этими возможностями? Запишите ваши мысли в дневнике в конце данного руководства.
 - Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.
-
-

- Сообщите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.
-
-

СВЯЗЫВАЕМ ВСЕ ВОЕДИНО РАДИ ОБРЕТЕНИЯ СОБСТВЕННОГО ГОЛОСА

Чтобы преуспеть в эпоху информации / работника интеллектуального труда, нужны новые навыки, новые знания и установки. В книге «Восьмой навывк» описан процесс, который даст вам возможность перейти от эффективности к величию.

Обретите свой голос с помощью следующих методов:

- почувствуйте и используйте данную вам свободу выбора;

- согласуйте ваши личные ценности с принципами или естественными законами, чтобы создать себе моральный авторитет;
- используйте ваши четыре вида интеллекта (рис. 15–2).

ВРОЖДЕННЫЕ ДАРЫ	
<i>(По большей части нераскрытые)</i>	
■ Свобода и право выбора	
■ Принципы (естественные законы) ■ Универсальные ■ Вечные ■ Самоочевидные	
■ Четыре вида интеллекта/ способностей	
IQ МЕНТАЛЬНЫЙ	EQ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
PQ ФИЗИЧЕСКИЙ/ЭКОНОМИЧЕСКИЙ	SQ ДУХОВНЫЙ

Рис. 15–2

Обретение и выражение собственного голоса означает возможность жить как целый человек (рис. 15–3).

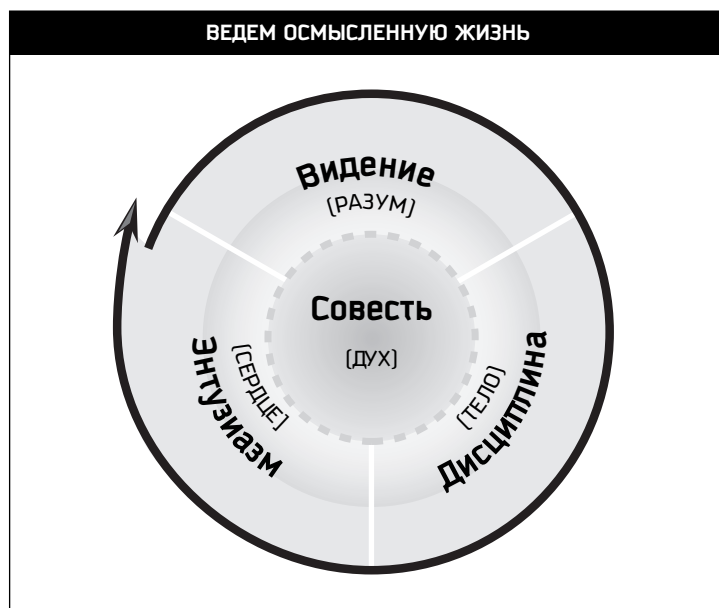


Рис. 15–3

СВЯЗЫВАЕМ ВСЕ ВОЕДИНО, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ ДРУГИМ ОБРЕСТИ СОБСТВЕННЫЙ ГОЛОС

Чтобы помочь другим обрести собственный голос, вы должны исполнить четыре роли лидера (рис. 15–4):

- штурман;
- настройщик;
- вдохновитель;
- образец для подражания.

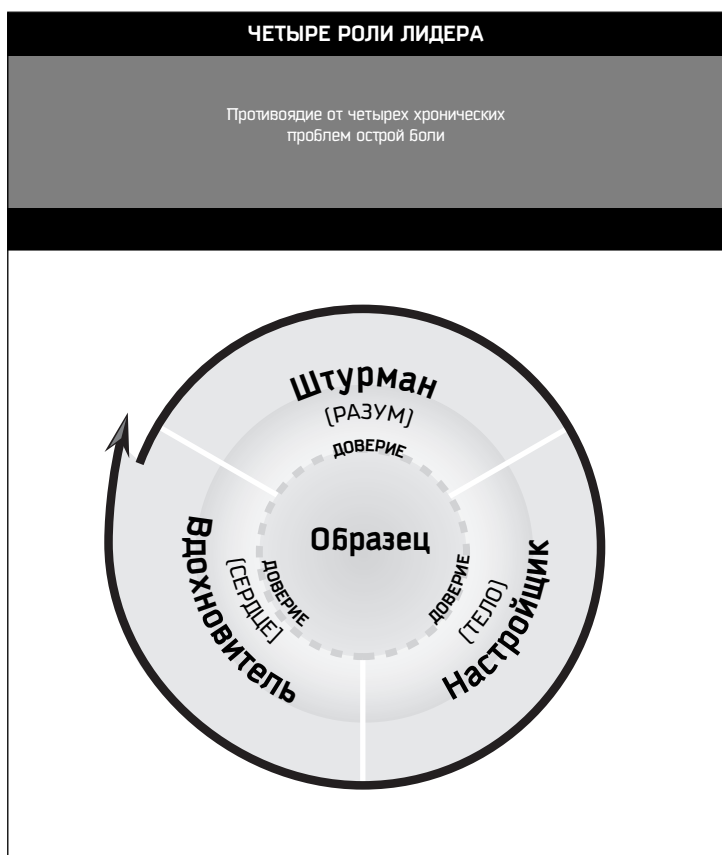


Рис. 15–4

Вдохновить другого человека мы сможем, обращаясь с ним как цельным человеком (рис. 15–5).



Рис. 15-5

Развивайте в себе нужные поведенческие навыки, живя в соответствии с семью навыками высокоэффективных людей (табл. 15-2).

Таблица 15-2

ПРИНЦИПЫ И ПАРАДИГМЫ, ВОПЛОЩЕННЫЕ В СЕМИ НАВЫКАХ		
Навык	Принцип	Парадигма
1 Будьте проактивны	Ответственности/ Инициативности	Самосознания
2 Начинайте, представляя конечную цель	Видения/Ценностей	Двух творений / Фокуса
3 Сначала делайте то, что необходимо делать сначала	Цельности/Реализации	Приоритета / Действия
4 Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»	Взаимного уважения / Взаимной выгоды	Достаточности
5 Сначала стремитесь понять, потом – быть понятым	Взаимопонимания	Чуткости Мужества
6 Достигайте синергии	Творческого сотрудничества	Ценности различий
7 Заточивайте пилу	Обновления	Целого человека

Работайте в вашем Круге влияния и используйте этос, пафос и логос, чтобы стать лидером-«триммером» (рис. 15–6).

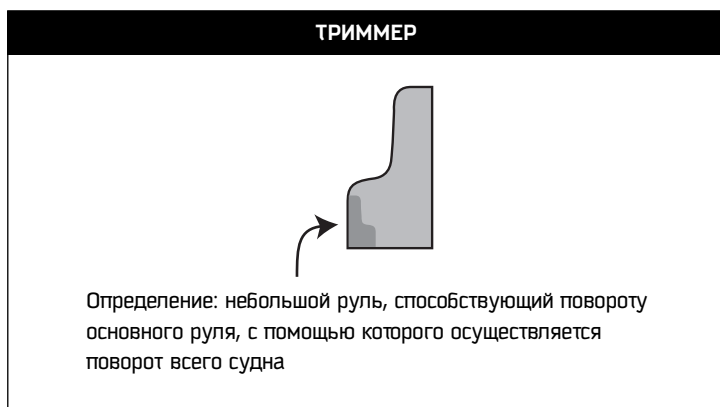


Рис. 15–6

Найдите «активную точку» с помощью фокуса и исполнения на основе принципов в сферах (рис. 15–7):

- личного величия;
- лидерского величия;
- организационного величия.



Рис. 15–7

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Книга «Восьмой навык» учит базовой парадигме: человек является целым, он — единство тела, сердца, разума и духа. Если благодаря последовательному процессу, изложенному в книге, мы обретем собственный голос и сможем расширить наше влияние, вдохновляя других людей на обретение их собственного голоса, то станем более свободными, а наши возможности выбора расширятся. Это поможет нам справиться с величайшими трудностями, и мы сможем все силы отдавать служению людям. Мы узнаем, как лидерство может быть делом личного выбора, а не формальной должностью и распространяться на все уровни организации и общества. Если *вещами* мы управляем или контролируем их, то *людей* мы ведем или вдохновляем, используя четыре роли лидера: образец для подражания, штурман, настройщик и вдохновитель.

Мы узнали, что каждый человек наделен огромным потенциалом и возможностями и путь к расширению наших возможностей — это развитие присущих нам даров и талантов.

Мы также узнали о том, что культура, в рамках которой мы живем и работаем, толкает нас на путь посредственности, на путь неполной реализации нашего потенциала. Но мы также поняли, что у нас есть сила, которая поможет преодолеть эту заданность, — и именно эта сила позволяет нам вести (вдохновлять) людей, обладающих свободой выбора.

Если посредством нашего морального авторитета (первичного величия) мы завоевываем формальный авторитет или положение (вторичное величие), мы можем институционализировать эти принципы, чтобы тело и дух постоянно подпитывались, а наше служение расширялось и углублялось благодаря неведомым ныне свободам и возможностям.

Организации, как частные, так и общественные, должны понять, что они устойчивы лишь до тех пор, пока они служат потребностям людей с помощью мудрости и морального авторитета.

Если в течение года вы трудились по этому руководству так, как было запланировано, и теперь завершили эту работу, мы выражаем вам признательность за усилия и поздравляем вас. Мы также надеемся, что вы

действительно обрели свой голос во всех ваших многочисленных ролях и помогли в этом другим людям.

Воодушевление борьбы за благородное дело защиты человеческих интересов во всем мире позволяет людям делать то, на что они, как им казалось, не способны, то, что они не смогли бы совершить в одиночку. Ощущение принадлежности к чему-то большему, нежели жизнь отдельной личности; ощущение себя частью Вселенной возвышает наш дух, приближая его к идеалу, и способствует воспитанию совершенного характера.

Джошуа Лоренс Чемберлен

ПРИЛОЖЕНИЕ

В приложении кратко изложены ключевые идеи каждой главы книги «Восьмой навык: От эффективности к величию».

Глава 1. Боль

В нашем невероятно сложном мире от людей требуют производить все больше и больше со все меньшими и меньшими затратами. Однако они не имеют возможности полноценно использовать свои таланты и интеллект. Несмотря на достижения в технологиях и инновационных разработках и успехи на мировых рынках, большинство людей не чувствуют себя счастливыми в организациях, в которых трудятся. Они не чувствуют, что реализовали себя, не чувствуют энтузиазма. Они разочарованы. Они не понимают, каковы цели организации, каковы ее приоритеты. Они увязли в рутине и не могут заставить себя собраться. И, самое главное, у них нет ощущения, что они могут хоть что-то изменить.

Голос — это уникальная личная значимость, которая проявляет себя, когда жизнь ставит перед человеком серьезнейшие задачи и он встречает их во всеоружии. Голос рождается на пересечении *таланта* (ваших врожденных дарований и достоинств), *энтузиазма* (того, что придает нам сил, стимулирует, мотивирует и вдохновляет), *потребности* (того, в чем окружающий мир нуждается настолько, что готов за это платить) и *совести* (тихого голоса, который подсказывает, что правильно, а что нет, и который побуждает вас к тем или иным действиям). Свой голос — свое предназначение, кодекс своей души — можно обрести, занимаясь той работой, которая раскрывает талант и питает ваш энтузиазм.

Наилучший и зачастую единственный способ победить боль и найти приемлемое решение сложной задачи — выявить фундаментальную проблему, вызывающую боль. Многими проблемами мы обязаны поведению, причиной которого является неполная или неверная парадигма, или представление о человеческой природе. Именно неверная парадигма размывает присущее людям чувство собственной значимости и не дает им

проявлять их таланты и реализовывать потенциал. Как и большинство важнейших прорывов в человеческой истории, этот прорыв сквозь боль, или поиск решения, происходит благодаря полному разрыву со старым способом мышления. Если вы будете терпеливы и настойчивы в поиске ключевой проблемы, а затем возьмете курс на то, чтобы жить в согласии с вечными и универсальными принципами, изложенными в книге «Восьмой навык», ваше влияние будет возрастать; вы обретете собственный голос и вдохновите вашу группу и организацию на то, чтобы и они обрели собственные голоса в изменившемся мире.

Глава 2. Проблема

Основными активами и ключевыми факторами, от которых зависело экономическое благосостояние в индустриальную эпоху, были машины и капитал, т. е. *вещи*. Люди были необходимы, но взаимозаменяемы. Если предложение превышало спрос, вы могли регулировать количество работников ручного труда и менять их местами почти без последствий. Люди были подобны вещам — от них можно и нужно было добиться эффективности. Если все, что вам нужно от человека, — это его тело, а не его разум, сердце или дух, вы низводите человека до состояния вещи.

Беда заключается в том, что менеджеры и по сей день применяют методы управления, свойственные индустриальной эпохе, к работникам интеллектуального труда. Поскольку многие из тех, кто занимает высокое положение, не видят достоинства и потенциала своих работников и не обладают полным и точным пониманием человеческой природы, *они управляют людьми как вещами*. Этот недостаток понимания также не дает руководителям использовать высочайшие мотивации, таланты и гениальность людей.

Что происходит, когда вы обращаетесь с людьми, как с вещами? Они перестают верить в то, что лидерство может стать выбором. Большинство думает, что лидерство — это должность, положение и, соответственно, люди не рассматривают себя в качестве лидеров. Они считают, что лишь те, кто обладает высоким положением, имеют право принимать решения. Они согласились, возможно, неосознанно, на то, чтобы их контролировали как вещи. Даже видя какую-то потребность, люди не проявляют инициативу и не начинают действовать. Они хотят, чтобы человек, наделенный формальными полномочиями, сказал им, что следует делать, а они будут лишь выполнять указания. В результате если что-то идет не так, люди винят формального лидера, но если все идет хорошо, то они ставят это в заслугу лидеру. Широко распространенное нежелание проявлять инициативу или действовать независимо только подхлестывает желание формальных лидеров отдавать указания своим подчиненным или контролировать их. Они полагают, что именно так они обязаны дей-

ствовать с целью заставить людей работать. И этот цикл быстро превращается в созависимость. Слабость каждой из сторон подкрепляет и в конечном итоге оправдывает поведение другой стороны. Менеджер, все больше контролируя сотрудников, стимулирует в них желание вести себя таким образом, чтобы их необходимо было контролировать. В итоге культура созависимости приводит к тому, что никто не желает брать на себя ответственность. Люди сами обедняют себя, веря, что прежде, чем улучшится их собственное положение, измениться должны другие.

На самом деле имеется одна-единственная простая, но универсальная причина того, что так много людей остаются неудовлетворенными своей работой и большинство организаций не могут задействовать таланты, изобретательность и креативность своих работников и никогда не сумеют стать поистине великими и устойчивыми. Причина эта — неверная парадигма личности, нашего базового представления о человеческой природе.

Глава 3. Решение

Мы начали разговор с *боли*; мы исследовали базовую *проблему*; теперь представим контекст для *решения*.

Частично решение лежит в осознании нашей истинной природы и наших способностей. Именно оно помогает нам противостоять негативным тенденциям ради развития и поддержания видения и решимости. Понимание того, что мы обладаем врожденными дарами, позволяет нам проявлять инициативу и развивать в себе глубокое понимание потребностей и возможностей, существующих вокруг нас. Мы откликаемся на потребности, которые соответствуют нашим уникальным талантам и задействуют наши высочайшие мотивации. Мы *обрегаем и используем наш голос*.

У этого решения есть две стороны: *обретение собственного голоса и помощь другим людям в обретении их собственных голосов*. Этот план действий для индивидуумов на всех организационных уровнях ведет к росту их чувства удовлетворенности и влияния, становится незаменимым вкладом в общее дело и вдохновляет группу и организацию обретать свои голоса.

Каждый выбирает в жизни один из двух путей. Первый путь — широкая и ровная дорога к посредственности; второй путь ведет к величию. Дорога к посредственности ограничивает человеческий потенциал; путь к величию высвобождает человеческий потенциал и позволяет его реализовать. Те, кто выбирает путь к величию, становятся островком совершенства в море посредственности. Их пример заразителен.

Как только вы обрели свой собственный голос, вы начинаете расширять ваше влияние, растёт ваш вклад в общее дело, тем самым вдохновляя других на обретение их голосов.

Глава 4. Поиск своего голоса — нераскрытые врожденные дары

Мы наделены врожденными дарами — талантами, способностями, привилегиями, интеллектом и возможностями, — которые по большей части оставались бы нераскрытыми, если бы не наши усилия. Именно благодаря этим дарам потенциал человека просто огромен, практически неизмерим. Чем больше мы пользуемся нашими имеющимися талантами и развиваем их, тем больше новых талантов и способностей открываем в себе.

Вот наши три самых главных врожденных дара.

- *Свобода выбора.* После самой жизни свобода выбора — величайший из наших даров. Он противостоит мышлению виктимизма и культуре, основанной на чувстве вины, столь распространенным в нашем обществе. Мы самоопределяемся посредством личного выбора.
- *Принципы, или естественные законы, которые никогда не меняются.* Мы нуждаемся в том, чтобы жить, руководствуясь принципами, а не следовать современной культуре достижения быстрого результата.
- *Четыре вида интеллекта, присущих нашей природе.* Четыре составляющие нашей природы (тело, сердце, разум и дух) соответствуют четырем способностям, или четырем видам интеллекта: физический, или интеллект тела (PQ), эмоциональный интеллект (EQ), ментальный интеллект (IQ) и духовный интеллект (SQ).
 - Физический интеллект (PQ) — это рациональное питание; постоянные сбалансированные физические упражнения; надлежащий отдых, релаксация, управление стрессом и превентивное мышление.
 - Эмоциональный интеллект (EQ) — это самосознание, личностная мотивация, саморегуляция, эмпатия и социальные навыки.
 - Ментальный интеллект (IQ) — это постоянное, систематическое и последовательное обучение и образование; развитие самосознания; обучение путем практики и преподавания.
 - Духовный интеллект (SQ) — это цельность, осмысленность и голос.

Глава 5. Выразите свой голос — видение, дисциплина, страсть и совесть

Все люди, которые оказали глубокое влияние на других людей, на общественные институты; семейные лидеры, чье влияние распространялось на несколько поколений в рамках семьи; все, кто изменил мир к лучше-

му или худшему, обладали четырьмя общими характеристиками: видением, дисциплиной, страстью и совестью. Это характеристики эффективного лидерства.

- *Видение.* Видение рождается, когда человек развил в себе ощущение себя, чувство собственной судьбы, чувство уникальной миссии и роли в жизни, чувство цели и значимости.
- *Дисциплина.* Это исполнение, создание, самопожертвование, решимость сделать все необходимое для реализации вашего видения. Дисциплина — это воплощенная сила воли. Это личная жертва, отказ от сиюминутных удовольствий ради большей пользы в будущем.
- *Страсть.* Страсть исходит из сердца и находит свое выражение в энтузиазме и решимости изменить жизнь к лучшему.
- *Совесть.* Это моральное «чутье», внутренний свет и врожденное понимание того, что хорошо, а что дурно. Это голос негромкий, спокойный и свободный от влияния эго.

Глава 6. Вдохновить на обретение голоса других — задача лидера

Глава 6 — это начало части 2, «Вдохновите на обретение голоса других», в которой речь идет о лидерстве. Помните, лидерство — это не формальная должность; это такой тип общения с людьми, с помощью которого можно донести до них представление об их потенциале и значимости — так, что люди начинают сами видеть и ценить в себе эти качества.

И менеджмент, и лидерство жизненно важны для организаций. Нельзя быть лидером для «вещей» вроде складских запасов, потоков денежных средств и издержек. Ими надо управлять. У вещей нет свободы воли, она есть только у людей. Так что будьте лидерами (ведите людей за собой) и управляйте *вещами*.

Цель части 2 «Вдохновите на обретение голоса других» — помочь вам раскрыть ваши способности выявлять и решать проблемы, значительно увеличить ваше влияние и влияние вашей организации, идет ли речь о вашей группе, подразделении, предприятии или организации в целом, включая семью.

Глава 7. Голос влияния — станьте «триммером»

Быть образцом для подражания — вот суть любого действия лидера. Исполнение этой роли начинается с обретения собственного голоса — развития четырех видов интеллекта и выражения вашего голоса в видении, дисциплине, страсти и совести. Роль образца для подражания, как пра-

вило, формируется в процессе исполнения остальных трех ролей (вдохновитель, настройщик и штурман). Это дает лидеру уверенность в себе и доверие. Но по-настоящему человек становится лидером лишь тогда, когда он освоил все четыре роли. Люди, которые знают, что их уважают, и их ценят, интересуются их мнением, уважают их вклад в общее дело и уникальный опыт, и есть лидеры.

Создание образца для подражания — это не только работа отдельной личности; это работа всей команды. Если у вас есть команда, которая основана на сильных сторонах участников, слабости ее членов неважны, вы обрели подлинную мощь в рамках вашей организации. Так что, думая об образце для подражания, думайте об индивидуальности и о взаимодополняющей команде.

Влияние коренится в вашем настрое или позиции — выборе использовать голос влияния. Как легко людям говорить себе «я жертва, я все испробовал; я больше ничего не могу сделать; я застрял». *Виктимизм лишает нас будущего.* Всякий раз, когда мы думаем, что проблема где-то там, то на самом деле проблемой является сама эта мысль. Всякий раз, когда наша эмоциональная жизнь зависит от слабостей другого человека, мы лишаемся нашей эмоциональной свободы и даем ему разрешение и впредь отравлять нам жизнь. Наше прошлое держит наше будущее в заложниках.

Пока люди не обрели собственный голос, у них нет зрелости, внутренней защищенности или характера, чтобы для преодоления своих трудностей принимать решения, основанные на принципах. Общество культивирует мышление, основанное на виктимизме и чувстве вины. Но у нас есть возможность обратиться к нашим врожденным дарам, чтобы стать творцами собственной жизни.

Как триммер (небольшой руль, способствующий повороту основного руля, с помощью которого осуществляется поворот всего судна) меняет курс корабля, каждый человек способен использовать свое влияние для того, чтобы определить курс своей организации. У каждой организации есть «триммеры», вне зависимости от того, каково их положение в формальной иерархии. Они изменяют собственное положение и положение своей группы или подразделения таким образом, что это позитивно влияет на организацию в целом. Лидер-«триммер» проявляет инициативу в пределах своего Круга влияния.

Глава 8. Голос надежности — создание образца характера и компетентности

Доверие не только является ключом ко всем взаимоотношениям, оно — цемент, который скрепляет организации. Есть три источника доверия: личное, институциональное и доверие, которым один человек сознатель-

но наделяет другого. Есть не только существительное «доверие», но и глагол «доверять». Это нечто такое, что люди разделяют, чем они обмениваются. Четвертая роль лидера (вдохновитель) — это как раз превращение доверия в действие. Чтобы заслужить доверие, надо быть достойным его.

Надежность объединяет в себе *характер* и *компетентность*. Сегодня часто людям кажется, будто их внутренние ценности утратили какое бы то ни было значение. Многие верят, что для успеха нам нужны лишь талант, энергия и имидж. Но история показала, что в конечном итоге гораздо важнее то, кем мы являемся, а не то, кем мы кажемся.

Составляющие *характера*:

- *цельность*: вы держите обещания, которые даете себе и другим;
- *зрелость*: вы смелы и способны сопереживать;
- *менталитет достаточности*: вы рассматриваете жизнь как огромный выбор возможностей, ресурсов, а не как соревнование, в котором может быть только один победитель.

Составляющие *компетентности*:

- *техническая*: навыки и знания, необходимые для выполнения задачи;
- *концептуальная*: способность видеть картину в целом и думать стратегически, а не только тактически;
- *взаимозависимость*: понимание того, что части влияют на целое — что в жизни все взаимосвязано.

Мудрость и здравый смысл формируются, когда в человеке сочетаются сильный характер и компетентность. Все больше и больше организаций осознает необходимость быть достойными доверия, проявлять характер и развивать культуру доверия. Люди смотрят в себя, чтобы понять, в какой мере они сами являются источником проблем и как они могут способствовать их решению.

Глава 9. Голос и скорость доверия

Практически вся полезная человеческая деятельность основана на взаимоотношениях людей и организаций. Недостаток доверия — вот главный показатель плохих отношений. Поэтому, если в организациях люди не доверяют друг другу, издержки бизнеса возрастают: «Низкое доверие — это огромный скрытый налог».

Отношения с высоким уровнем доверия не требуют больших усилий от участников, обмен информацией протекает очень быстро. Даже ошибкам в доверительных отношениях не придается особой важности. Если вы доверяете человеку, вам легче забыть про его ошибку, сказав

«Не беспокойтесь; я все понял». Нет скорости большей, чем скорость доверия. Это то, что скрепляет воедино организации, культуры и отношения.

Ничто не разрушает доверия быстрее, чем нарушенные обещания. И наоборот, ничто так не укрепляет доверия, как обещание сдержанное.

Эмоциональный банковский счет — это метафора для обозначения уровня доверия, которым характеризуются отношения. Этот счет похож на денежный счет в банке, вы помещаете на него эмоциональные средства или снимаете их. Вклад способствует укреплению доверия; снятие средств доверие подрывает. Как и в случае с денежным банковским счетом, увеличение эмоционального банковского счета требует от людей работы и терпения. Чтобы вносить средства на счет, вкладчику надо проявлять инициативу, скромность и жертвенность. Однако наградой служат доверительные отношения.

Глава 10. Объединение голосов — поиск Третьей альтернативы

Третья альтернатива — это не ваш или мой путь, это *наш* путь. Это не компромисс между вашим предложением и моим; это нечто лучшее, нежели компромисс. Третья альтернатива — это срединный путь, решение, которое лучше любого из предложенных, как вершина треугольника. Третья альтернатива — это лучшая альтернатива по сравнению с уже предложенными. Это продукт креативного подхода. Она возникает, когда лучшие качества двух или более людей — их открытость, готовность слушать по-настоящему, их стремление к поиску — объединяются.

Чтобы найти Третью альтернативу, используйте четыре ключевых метода коммуникации.

1. Будьте по-настоящему открыты и слушайте людей, чтобы понять, как они видят ситуацию и почему они видят мир именно так, — это основа поиска Третьей альтернативы.
2. Помните, что ваш опыт, полученный вами до того, как вы ознакомились с новой информацией, может влиять на восприятие нового. Коммуникация ведет к взаимопониманию.
3. Осознайте, что одно и то же явление или событие можно интерпретировать по-разному. Здесь самое трудное — создать общее видение, которое искренне примут все участники коммуникации, при этом не изменив изначальному видению.
4. Избегать срывов коммуникации из-за семантических разночтений — из-за того, как люди понимают отдельные слова. Здесь главное — понять смысл, а не сражаться из-за символа.

Поиск Третьей альтернативы включает две стадии (которые можно проходить в любом порядке), которые требуют ответа на два вопроса:

- готовы ли вы искать решение, которое лучше каждого отдельного варианта, предложенного вами (нами);
- согласны ли вы принять простое правило: «Никто не должен высказывать свое мнение до тех пор, пока все участники коммуникации не почувствуют, что их точка зрения полностью понята оппонентами»?

Глава 11. Единый голос — поиск пути: общее видение, ценности и стратегия

Образец для подражания вызывает доверие, а штурман создает порядок. Как только люди достигли согласия по поводу приоритетов организации, значит, они разделяют критерии, на основе которых отныне будут приниматься все решения. Эта ясность коммуникации дает фокус, создает порядок, стабильность и способствует гибкости.

Видение на уровне индивидуума означает *прокладывание курса штурманом* на уровне организации. Как личность вы определяете, что значимо лично для вас, как штурман — формируете общую точку зрения на корпоративные приоритеты. Попробуйте ответить на следующие вопросы применительно к вашим сотрудникам:

- правильно ли они понимают цели организации;
- разделяют ли они эти цели?

Чтобы помочь людям как следует понять и принять приоритетные цели, вы должны привлечь их к принятию решений. Вместе вы определите направление, в котором движется ваша организация (видение и миссия). И тогда все члены организации будут воспринимать выбранный путь как свой (ценности и стратегический план).

Совместно определяя приоритеты для группы или команды, вы должны понимать реалии, с которыми имеете дело. Как только вы разобрались в них, начните работать над созданием общего видения и системы ценностей, которые находят свое воплощение в заявлении о миссии и стратегическом плане.

Затем это заявление о миссии и стратегический план можно в полном объеме довести до сведения всех членов организации. Общая миссия возникает там, где четыре потребности индивидуальности (тело, разум, сердце и дух) накладываются на четыре потребности организации (выживание; рост и развитие; связи; цельность и вклад) и согласуются с ними. Именно совместная выработка миссии приводит к высвобождению энергии работников.

Глава 12. Голос и дисциплина исполнения — согласование целей и систем для достижения результатов

Если штурман находит путь, то настройщик мостит его. Организации устроены таким образом, чтобы получать именно те результаты, которые они получают. Даже если вы не добиваетесь того, что хотите, процессы, структура и системы приносят вам некий результат. Таким образом, вам как лидеру надо согласовать процессы в организации, чтобы получать желаемые результаты.

Согласование — это разработка и введение в строй систем и структур, которые подкрепляют основные ценности и стратегические приоритеты организации, выбранные штурманом в процессе прокладывания курса.

Согласование требует следующих действий.

- Используйте как личный моральный, так и формальный авторитет для создания *систем*, которые формализуют или институционализируют вашу стратегию и принципы, воплощенные в вашем общем видении и ценностях.
- Создайте *последовательность целей*, которые согласованы с общим видением, ценностями и стратегическими приоритетами организации.
- Приспосабливайтесь и меняйтесь, получая регулярную обратную связь от рынка и вашей организации. Тогда вы узнаете, насколько адекватно вы отвечаете потребностям рынка и создаете ценности.

Согласование — это институционализированная надежность. Те принципы, которые люди встроили в свою систему ценностей, являются основой для разработки структур, систем и процессов. Даже если меняется окружающая среда, условия рынка и люди, принципы остаются неизменными. Организация является вторым важнейшим источником доверия. Когда надежные люди работают в структурах и системах, которые не согласованы с ценностями организации, ненадежная система будет брать верх каждый раз. Вы просто не добьетесь доверия.

Глава 13. Вдохновляющий голос — высвобождение страсти и таланта

Вдохновить людей — значит создать условия, способствующие проявлению креативности, таланта, способностей и потенциала, которыми обладает человек. Если не созданы надлежащие условия для того, чтобы люди могли внести максимальный вклад в общее, вы мало чего добьетесь от них.

Вдохновение — это плод трех других ролей лидера: образца для подражания, штурмана и настройщика, естественный результат как личной, так и организационной надежности, которая дает людям возможность увидеть и высвободить свой человеческий потенциал. Вдохновение способствует самоконтролю, самоуправлению и самоорганизации.

Успех вдохновителя — в решимости работать с членами группы на основе соглашения «Выиграл/Выиграл». В организации подход «Выиграл/Выиграл» означает, что четыре потребности организации (финансовое здоровье, рост и развитие, синергетические отношения с основными заинтересованными лицами и смысл/вклад) накладываются на четыре потребности индивидуума.

Вдохновляя людей и сотрудников, лидеры используют лидерскую модель целого человека: планируй (интеллект), действуй (тело), оценивай (сердце) и служи (дух). Чтобы эффективно и в полной мере вдохновлять людей, вы должны создать для этого условия, а затем отойти в сторону; рассчитать для людей путь и помогать им в случае необходимости.

Глава 14. Восьмой навык и «активная точка»

Восьмой навык предоставляет нам способ мышления и набор навыков для того, чтобы распознавать и развивать в людях их потенциал. Эта ипостась лидерства предназначена для того, чтобы доводить до ведома людей идею об их значимости и потенциале. Если сделать это в максимально доступной форме, люди сами начинают видеть эти качества в себе. Чтобы добиться этого, мы должны слушать людей. Мы должны вовлекать их в процесс и постоянно их ободрять — как словесно, так и посредством использования четырех ролей лидера. Обратите внимание на то, что каждая роль прямо или косвенно подтверждает ценность людей как целых, а не фрагментарных и вдохновляет их на высвобождение их потенциала.

- *Образец для подражания* (индивидуально, в команде): вызывает доверие, сам его не требуя. Когда люди живут согласно принципам, воплощенным в Восьмом навыке, доверие (клей жизни) прочно; доверие приходит лишь через надежность. Образец для подражания создает *моральный авторитет*.
- *Штурман*: создает порядок, не предъявляя к людям никаких требований. Когда люди определяют стратегические решения и вовлечены в совместную работу, между ними возникает эмоциональная связь; развивается фокус и управления, и мотивации. Штурман создает *провидческий моральный авторитет*.
- *Настройщик*: согласовывает желаемые результаты и ресурсы, необходимые для их достижения. Согласование структур, систем

и процессов — это форма поддержки духа доверия, видения и вдохновения. Настройщик формирует *институциональный моральный авторитет*.

- *Вдохновитель*: результат правильного исполнения трех других ролей. Высвобождает потенциал человека без мотивации его извне. Вдохновитель создает культурный моральный авторитет.

Все, о чем рассказывается в книге «Восьмой навык», можно свести к двум словам: *фокус* и *исполнение*. Фокус — это концентрация усилий на самом важном; исполнение — это стремление воплотить самые важные цели в жизнь. Первые две роли (образец для подражания и штурман) можно объединить словом *фокус*, а следующие две роли (настройщик и вдохновитель) — словом *исполнение*. Фокус и исполнение неразделимы. Пока сотрудники не начнут работать согласованно, вам не добиться от них качественного исполнения.

На исполнение влияют многие факторы, однако, согласно данным обследования, проведенного компанией FranklinCovey по xQ, имеется шесть ключевых движущих сил исполнения.

- *Ясность*: люди четко знают, каковы цели и приоритеты их организации.
- *Приверженность*: люди ощущают приверженность по отношению к целям.
- *Перевод на язык действия*: люди знают, что каждому из них надо делать, чтобы способствовать достижению целей их организации.
- *Создание возможностей*: у людей имеется структура, системы и свобода, чтобы хорошо делать свое дело.
- *Синергия*: люди ладят друг с другом и эффективно работают вместе.
- *Подотчетность*: люди несут ответственность за результат.

Срывы исполнения обычно возникают в тех случаях, когда не срабатывает одна из этих движущих сил.

В книге «Восьмой навык» показаны две дороги: одна ведет к посредственности, а другая — к величию. Дорога к величию включает обретение следующих качеств.

- *Личное величие*. Его мы обретаем, реализовав три врожденных дара (свободу выбора, принципы и четыре типа человеческого интеллекта). Когда мы развиваем эти дары и типы интеллекта, мы формируем у себя характер, в котором сочетаются видение, дисциплина, энтузиазм и совесть.
- *Лидерское величие*. Его достигают люди, которые, вне зависимости от занимаемого ими положения, вдохновляют других людей на об-

речение их собственного голоса. Достигается благодаря четырем ролям лидера.

- *Организационное величие.* Достигается, когда организация делает лидерство и приоритетные цели (в том числе миссию, видение и ценности) важнейшими движущими силами исполнения.

Организации, которые управляют собой и дисциплинируют себя соответственно всем трем видам величия, способны выявить «активную точку», т.е. область, где пересекаются все три типа величия. Эта сердцевина знаменует величайшее выражение силы и потенциала, это место, где ваша внутренняя сила высвобождается, когда вы обретаете свой голос как личность, группа и организация.

Чтобы избавиться от неудач в исполнении, которые становятся помехами на пути к величию, применяйте четыре дисциплины. Они представляют собой те 20% деятельности, которые отвечают за 80% результата благодаря последовательности в реализации важнейших приоритетов. Эти четыре разновидности дисциплины — результат действия «активной точки». «Активная точка» — это точка соприкосновения, высвобождающая энергию, набор последовательных, практических и точно сфокусированных приемов, которые позволят группе и организации постоянно добиваться желаемых результатов.

- *Дисциплина 1:* фокусируйтесь на критически важном.
- *Дисциплина 2:* работайте над опережающими показателями.
- *Дисциплина 3:* ведите мотивирующее табло.
- *Дисциплина 4:* создавайте ритм ответственности.

Глава 15. Мудрое использование своего голоса для служения другим

Внутреннее стремление обрести собственный голос и вдохновить других на обретение их голосов поддерживается великой целью: служить нуждам человечества. Мы растем как личности, когда отдаем себя другим людям. Наши отношения улучшаются и углубляются, когда вместе мы пытаемся служить нашей семье, другой семье, организации, сообществу или какой-то иной потребности людей.

Организации создаются, чтобы удовлетворять потребности людей — других причин их существования нет. Когда вы успешно работаете с другими людьми, ваши собственные знания и способности становятся продуктивными, а это приводит к созданию взаимодополняющей команды: ее члены владеют знаниями и способностями, которые компенсируют и делают неважными ваше незнание и слабости.

Информация — это еще не мудрость. Мудрость — это информация и знание, объединенные с достойными целями и принципами. Это плод

цельности личности, нашего следования ключевым принципам. А цельность — дитя скромности и мужества. Мудрость приходит к людям, которые слушают свою совесть и подчиняются ей.

Мудрость учит нас уважать всех людей, принимать и одобрять различия между ними, руководствоваться этикой «служение превыше “я”». Сила и верховенство морали происходят из скромности, когда лидер становится «службой». Моральный авторитет достигается благодаря самопожертвованию. Роберт Гринлиф писал: «...единственный авторитет, заслуживающий доверия, — это тот, который свободно и осознанно дарован лидеру последователями в ответ на его служение». Главы поистине великих организаций — это лидеры-служители, поскольку они самые скромные, открытые, способные к учению, вежливые и заботливые. Лидеры-служители обеспечивают устойчивое величие своих организаций.

Если руководители начинают прибегать к формальному авторитету на ранних стадиях, их моральный авторитет падает. Когда вы пользуетесь силой вашего положения, вы провоцируете возникновение трех разновидностей слабости: в себе (поскольку вы не развиваете моральный авторитет), в других людях (поскольку из-за использования вами формального авторитета у них развивается созависимость), в отношениях (поскольку подлинная открытость и доверие не развиваются).

Вы можете превратить обретение собственного голоса и вдохновение других на обретение их голосов в развитый постоянный навык. Просто прислушивайтесь к своей собственной совести и источнику мудрости.

ДНЕВНИК

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 1.

[illegible]

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 2.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 3.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 4.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 5.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 6.

[illegible]

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 7.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 8.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 9.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 10.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 11.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 12.

[illegible]

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 13.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 14.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Запишите здесь ваши соображения, идеи и впечатления, возникшие во время чтения главы 15.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ОБ АВТОРЕ

Стивен Кови получил международное признание как специалист в области лидерства и семейных отношений, преподаватель, консультант по организационному управлению и автор множества работ о жизни и лидерстве, основанных на принципах, которые помогают в построении организаций и укреплении семей. Кови — обладатель степени MBA Гарвардского университета и докторской степени, полученной в Университете Бриэма Янга, где он вел курс организационного поведения и управления бизнесом.

Стивен Кови — автор нескольких известных работ, в том числе книги «Семь навыков высокоэффективных людей», ставшей международным бестселлером. Она заняла первое место в списке наиболее влиятельных книг по бизнесу XX в. и вошла в десятку наиболее влиятельных книг по менеджменту за всю историю существования деловой литературы. Во всем мире продано более 15 миллионов ее экземпляров в переводе на 38 языков. Книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала», «Лидерство, основанное на принципах» и «Семь навыков высокоэффективных семей», «Природа лидерства» и «Жить, используя семь навыков» также относятся к числу бестселлеров: общее число проданных экземпляров составило более 20 миллионов.

Как отец девяти детей и дед 43 внуков Кови в 2003 г. получил Премию за отцовство, присуждаемую в рамках Национальной программы отцовства: эта премия, по словам Кови, стала для него самой важной из всех его наград. Кови также был удостоен Медали колледжа Томаса Мора за заслуги перед человечеством, звания «Оратор года», полученного им в 1999 г. от Национальной ассоциации ораторов, награды «Золотой Молоток ведущего» в 2004 г., Премии Сикха за вклад в дело мира за 1998 г., международной премии «Предприниматель года» и национальной премии «Предприниматель года» за особые достижения в области бизнес-лидерства за 1994 г. Журнал *Time* включил его в число 25 наиболее влиятельных американцев. Кроме того, Стивен Кови — обладатель семи почетных докторских степеней.

Стивен Кови — один из основателей и в настоящее время заместитель председателя совета директоров компании FranklinCovey — международного лидера в области профессиональных услуг с 34 отделениями, обслуживающими более 100 стран мира. Сотрудники компании разделяют взгляды доктора Кови и его энтузиазм, их общая цель — способствовать величию людей и организаций по всем миру.

www.StephenCovey.com

Кови Стивен

ВОСЬМОЙ НАВЫК
Руководство пользователя

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *Е. Сенцова*

Художник обложки *А. Мищенко*

Подписано в печать 10.06.2010. Формат $70 \times 100^{1/16}$.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 15 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

Альпина Паблишерз
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Перечень международных лицензированных офисов FC

FranklinCovey Italy
Cegos Italia SpA
Piazza Velasca, 5
20122 Milano - Italy
Management consultant: Roberto Monti
Tel: +39.2.80672417
Fax: +39.2.72001647
roberto.monti@cegos.it
FranklinCovey project Leader: Barbara Calvi
barbara.calvi@cegos.it
0039.02.80672395

FranklinCovey Nordic Approach
(Nordic Region)
Tuborg Boulevard 12,
2900 Hellerup, Denmark
Tel: +45 70226612
Fax: +45 70226712
Managing Partner: Jannick B. Pedersen,
info@franklincovey.dk
www.franklincovey.dk

FranklinCovey Lebanon
Starmanship & Associates
Badaro Street, Beirut,
Lebanon
Tel: 00961-1-393494
Fax: 00961-1-486451
Managing Director: Raja Haddad
Tel: 00961-3-258989
starman@cyberia.net.lb
www.starmanship.com

FranklinCovey Germany
Leadership Institut GmbH
Bavariafilmplatz 3
D-82031 Grünwald bei München
Tel: +49 (0) 89 45 21 48 - 0
Fax: +49 (0) 89 45 21 48 - 48
info@franklincovey.de
www.franklincovey.de

FranklinCovey Switzerland
Leadership Institut GmbH
Bogenstrasse 7
CH-9001 St. Gallen
Tel: 41 (0) 71 277 19 33
Fax: +41 (0) 71 277 19 64
info@franklincovey.ch
www.franklincovey.ch

FranklinCovey Austria
Leadership Institut GmbH

Kaasgrabengasse 52/1/10, A-1190 Wien
Tel: +43 (0) 1 320 16 22
Fax: +43 (0) 1 320 16 23
info@franklincovey.at
www.franklincovey.at

FranklinCovey Europe
Grimsbury Manor, Grimsbury Green,
Banbury. OX16 3JQ. UK
Tel: +44 1295 274100
Fax: +44 1295 274101
Managing Director: Mark Gamon
m.gamon@franklincoveyeurope.com
Operations: Belinda Dhami:b.dhami@franklin-
coveyeurope.com
www.franklincoveyeurope.com

FranklinCovey Middle East —
Qiyada Consultants Al Attar Business Tower
Sheikh Zayed Road, PO Box 53703,
Dubai, UAE
Tel: +9714 33 222 44
Fax: +9714 33 222 82
Vice President Business Development: Nagi Salib
nagi@franklincoveyme.com
Manager: Mohammed Abdelhay
mohammed@franklincoveyme.com

FCSA Organisation Services (Pty) Ltd
P. O. Box 5783, Rivonia, 2128, South Africa
Tel: 27-11-807-2929
Sales and Business Development Director:
Adele Hall
adeleh@franklincovey.co.za
www.franklincovey.co.za
granta@franklincovey.co.za

FranklinCovey SouthAsia
Leadership Knowledge Consulting Private Limited
955, Sector 17-B, Defence Colony,
Near IFFCO Crossing, Gurgaon,
(National Capital Region, New Delhi) - 122001
Haryana, India
Tel/Fax +91 124 5013032
Co-Chairman and CEO: Lavleen Raheja
lavleen@franklincoveysouthasia.com
Co-Chairman and CXO: Rajan Kaicker
rajan@franklincoveysouthasia.com
Delhi Contact Numbers: +91 9811174447,
+91 9811174446
Mumbai Contact Numbers: +91 9820340000,
+91 22 33678409

Bangalore Contact Numbers
+91 34030302, +91 80 51259823
Sri Lanka Contact Numbers
+94 777900888

TEA-CEGOS FranklinCovey
C/ Fray Bernardino de Sahagn, 24, 28036
Madrid SPAIN
Tel: +34-912 705 000
Fax: +34-912 705 001
Division Manager: Christian H. Tydén
ctyden@tea-cegos.es
or franklincovey@tea-cegos.es
Marta Abad.
proyectoafc@tea-cegos.es
www.tea-cegos-franklincovey.com

FCCoL Hungary Management Consulting and Training Ltd.
1134 Budapest, Lehel u. 11. Hungary
Tel: +36-1-412 1884
Fax: +36-1-412 1885
General Manager: Viktoria Nagy
Mobile telephone number:
+36-20- 3141493
nagy.viktoria@franklincovey.hu
or office@franklincovey.hu,
www.franklincovey.hu

FranklinCovey Benelux
Ruimtesonde 3, 3824 MZ Amersfoort,
Netherlands
Tel: +31 33 453 0627
Fax: +31 33 456 7636
Director: Jan Kuipers
j.kuipers@franklincovey.nl
www.franklincovey.nl
Waterstraat 1, 3900 Overpelt. Belgium
Paul Bollen
Tel: +32 11 80 12 58
Fax: +32 11 80 12 54
pbollen@franklincovey.be
www.franklincovey.be

FranklinCovey France
Conseil et Formation en Management &
Leadership
11, rue Rene Jacques
F-92798 Issy-les-Moulineaux cedex 9,
France
Tel: 33 1 55 00 90 00
Fax: 22 1 55 00 95 68
franklincovey@cegos.com
Manager: Alain Duluc
aduluc@cegos.fr
Annick Allegret.
aallegret@cegos.fr
Nicolas Chaoui

nchaoui@cegos.fr
Tel: +33 6 88 05 52 13.

FranklinCovey Russia
Bryusov per, 2/14
Building 4, Moscow, 103009, Russia
Tel: +7 095 787 8577
Managing Director: Marina Shakalova
shakalova@mti.ru
Sveta Pylaeva, sp@mti.ru
Maria Skotselyas
maria_s@mti.ru

FranklinCovey Portugal
Cegoc-Tea, LDA.
Av. Antonio Augusto Aguiar
21 – 2o, 1050-012 Lisboa, Portugal
Tel: +351 21 319 19 60
Fax: +351 21 319 19 99
Managing Director:
Antonio Menzes Rocha,
amrocha@cegoc.pt
Operations Coordinator:
Alina Oliveira
AOliveira@cegoc.pt

FC PL Sp. z o.o.
Address: Włodarzewska 33, 02-384 Warsaw,
Poland
Tel: +48 22 824 11 28
Fax: +48 22 824 11 29
Main contact names with job titles: Iwona
Kiwerska, Business Development Director
office@franklincovey.pl, Iwona.Kiwerska@
franklincovey.pl
www.franklincovey.pl
Tel: +48 661 666 317

FC CZECH
Ohradn 1424/2b, 140 00 PRAHA 4, Cesk
Republika
Tel: +420 261 099 341
Fax: +420 261 099 343
Main contact names with job titles: Marie
Hemkova
info@franklincovey.cz
www.franklincovey.cz

FRANKLIN COVEY HELLAS Athens
26 Perikou Str., 115 24, P. Psixiko, Athens
Tel: +30 210 69 85 946
Fax: +30 210 69 85 947
THESSALONIKI, 19 Karolou Dil Str.
546 23, Thessaloniki
Tel: +30 2310 273 979
Fax: +30 2310 271 945
info@franklincovey.gr
www.franklincovey.gr

FranklinCovey Israel
Momentum Training, P.O.Box 469
Kfar Hess, 40692 ISRAEL
Tel: +972-9-7961055
Fax: +972-9-7961055
momen-tr@inter.net.il
Aviad Goz
goz@momentumtraining.co.il
Zvi Giladi
zvi@momentumtraining.co.il

FranklinCovey Nigeria
ReStral Consulting Ltd, 12th Floor,
St. Nicholas House
Catholic Mission Street, Lagos, Nigeria
Thomas Igghalo
thomasighalo@restral.com
Tel: +2341 264 5885
franklincoveynig.com

FranklinCovey Saudi Arabia
FC Qiyada Consultants, PO Box 667
Riyadh 11372, Saudi Arabia
Tel: +971 966 1 416 3328
Fax: +971 966 1 462 8526
President: Abdulaziz Kridis
akridis@qiyada.com.sa

7H BALTICS Estonia
KREUTZWALDI 22-5
TALLINN 10147
ESTONIA
Tel: 372-641-0058, -0059
Fax: 372-641-0057
Ilmar G. (Gil) Raudsep
ilmar@yahoo.com

FranklinCovey Turkey
Mithatpasa Caddesi No: 1190/2 Guzelyali
35260 Izmir, Turkey
Tel: +90 232 247 5021

Fax: +90 232 247 5022
info@franklincovey.com.tr
General Manager: Hakan Sandberg hakan.sand-
berg@franklincovey.com.tr
Project Coordinator:
Rengin Akkemik
rengin.akkemik@franklincovey.com.tr
Business Development Manager:
Michael Norris
michael.norris@franklincovey.com.tr
Finance Manager: Mark Hunsmann
mark.hunsmann@franklincovey.com.tr

Egyptian Leadership Training & Consultancy
122, Mohie Eldin Abul Ezz Street, Mohandesin,
Giza, Egypt 12411
Tel: + (202) 336 8911 (202) 7617475 or (2010)
566 0149
Fax: + (202) 761 5181
customerservice@eltc.com.eg
www.eltc.com.eg
Chairman : Hazem Hamdy
Managing Directory: Hisham El Bakry
General Manager: Ayman Soliman
Assistant Public Relations & Customer Service
Manager: Lamyaa Farouk

FranklinCovey Portugal – CEGOC-TEA
Av Antonio Augusto Aguiar, 21, 2
1069-217, Lisboa
Tel: +351 21 319 19 60
Fax: +351 21 319 19 99, +351 21 319 19 61
info@franklincovey.pt
www.franklincovey.pt
Managing Director: Morio Ceitil
mceitil@cegoc.pt
Managing Director: Antonio Menezes Rocha
amrocha@cegoc.pt
Project Assistant: Vera Santos
vsantos@cegoc.pt
Consultant and Trainer: Alina Oliveira
aoliveira@cegoc.pt