

Автор бестселлера
Семь навыков высокоэффективных людей

Стивен Р. Кови

ВОСЬМОЙ НАВЫК

От эффективности
к величию

Стивен Кови

**Восьмой навык. От
эффективности к величию**

«Альпина Диджитал»

2010

Кови С. Р.

Восьмой навык. От эффективности к величию / С. Р. Кови —
«Альпина Диджитал», 2010

ISBN 978-5-9614-2006-7

В современном мире эффективность людей и организаций превращается в обязательный фактор. Однако чтобы выживать, преуспевать, выделяться среди других и вести за собой в новой реальности, которую Стивен Кови называет новой эпохой работника интеллектуального труда, мы должны, опираясь на эффективность, двигаться за ее границы. Нынешняя новая эра истории человечества требует достижения величия. Она призывает к тому, чтобы мы раскрыли свои способности, с энтузиазмом добивались стоящих перед нами целей и вносили существенный вклад в окружающий мир. Достижение более высоких уровней человеческих способностей и мотивации в новой реальности требует полной трансформации: нам нужен новый образ мышления, новый набор умений и инструментов – другими словами, совершенно новый навык. Ключевая задача современного человека в том, чтобы обрести свой голос и вдохновить на это других. Именно решение такой задачи С. Кови называет восьмым навыком. Книга адресована широкому кругу читателей. 5-е издание

ISBN 978-5-9614-2006-7

© Кови С. Р., 2010

© Альпина Диджитал, 2010

Содержание

Благодарности	8
Глава 1. Боль	10
Что такое восьмой навык?	12
Боль – проблема – решение	18
Примечания	19
Глава 2. Проблема	20
Вещественный образ мышления индустриальной эпохи	24
Нисходящая спираль созависимости	25
Власть парадигмы	26
Парадигма целого человека	28
У людей есть выбор	29
Примечания	32
Глава 3. Решение	33
Обретите свой голос	35
Душа в поисках смысла	37
Вдохновите других на обретение их голоса	39
Как получить максимальную пользу от этой книги: учимся, обучая и делая	40
Обучайте других и делитесь своими знаниями по мере продвижения	40
Внедряйте свои знания в жизнь	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Стивен Кови

Восьмой навык. От эффективности к величию

Стивен Кови продолжает приводить нас в восторг: на сей раз своей новой книгой *«Восьмой навык»*. Этот самый уважаемый в мире специалист по вопросам лидерства, опираясь на идеи своего бестселлера *«Семь навыков»*, предлагает еще одну модель поведения, позволяющую жить яркой жизнью, наполненной смыслом, и оставить после себя наследие величия на долгие времена.

Ларри Кинг

Эта новая замечательная книга – *«Восьмой навык: От эффективности к величию»* – дает ключ к раскрытию дивного дара – величия, заключенного внутри каждого из нас. Книга ничуть не уступает по уровню другой работе Кови – *«Семь навыков высокоэффективных людей»*.

Джон Р. Вуден, заслуженный тренер баскетбольной команды UCLA, автор книги My Personal Best

Стивен Кови продолжает удивлять. Своей книгой он помогает читателям совершить еще один гигантский шаг к осознанию величия, заключенного внутри нас самих и внутри других людей. Восьмой навык является поистине вечным принципом лидерства – принципом уважения к личности – важной истиной, утраченной в мире, где к людям все больше относятся почти, как к средствам производства. В условиях глобального рынка, охваченного бесконечными связями, Стивен помогает нам раскрыть и прославить уникальное величие бесчисленного множества людей, с которыми мы ежедневно сталкиваемся. Как руководитель 120 000 талантливых людей, работающих почти в 150 странах мира, я высоко ценю исключительную модель лидерства, которой этот ученый с такой готовностью делится с другими.

Уильям Дж. Паррет, генеральный директор Deloitte Touche Tohmatsu

С помощью книги *«Восьмой навык»* Стивен Кови выводит лидерство на новый, вдохновляющий уровень. Книгу следует прочитать всем, кто хочет быть лидером.

Арун Ганди, президент Института толерантности имени М.К. Ганди

Великие лидеры знают о ценности людей и по достоинству ее оценивают. Они не просто выслушивают мнения других, но и стремятся их услышать. Они делают все, чтобы каждый член их команды имел возможность вносить значимый и устойчивый вклад в общее дело. Они признают, что их самая важная обязанность как лидера состоит в том, чтобы помогать людям развиваться, давать им возможность роста и вдохновлять их на осознание своего потенциала в полном объеме. Такой подход длительное время является основой нашей концепции в компании Marriott. Мы верим, что, если мы будем хорошо заботиться о своих сотрудниках, они будут хорошо заботиться о наших клиентах. Стивен Кови делится с нами своими идеями, а его книга *«Восьмой навык: От эффективности к величию»* служит замечательным руководством по становлению более сильного, более эффективного и по-настоящему вдохновляющего лидера.

Дж. У. Мариотт-младший, председатель совета директоров и генеральный директор Marriott International, Inc.

Как обычно, Стивен Р. Кови блестяще и в деталях показал, что вдохновляет сердце и одновременно позволяет сделать дело. Восьмой навык – обретение душевного покоя и концентрация на самом главном – имеет очень важное значение.

Рэм Чаран, автор книги What the CEO Wants You to Know и соавтор книги Execution: The Discipline of Getting Things Done

Более десяти лет я ждал завершения следующего этапа труда Стивена Кови над концепцией, изложенной в его книге «*Семь навыков высокоэффективных людей*». Мои жизненные запросы существенно изменились с того момента, когда я впервые прочитал «*Семь навыков*», и мне нужен был новый подход к своей жизни и внутреннему равновесию. И вот я вдохновлен снова!

Грег Коулман, исполнительный вице-президент Yahoo! Media and Sales

Книга «*Восьмой навык*» представляет собой очень полезную и четкую «дорожную карту» развития за границами эффективности. Ее следует прочитать всем, кто стремится к счастью и реализации в жизни.

Клейтон М. Кристенсен, заслуженный профессор делового администрирования, Гарвардская школа бизнеса

Крестный отец лидерства еще раз всех удивил! Книга Стивена Кови «*Восьмой навык*» даст вам основной инструмент для распознавания безошибочного голоса при реализации своего истинного видения.

Пэт Крос, бывший президент Philadelphia 76ers (NBA), автор бестселлеров I Feel Great and You Will Too! и Leader or Get Off the Pot!

Книга, которую обязательно должны прочитать целеустремленные руководители, желающие значительно повысить свою личную эффективность на работе и дома. Кови разработал блестящую программу достижения профессионального и личного успеха в новом тысячелетии.

Дуглас Р. Конант, президент и генеральный директор Campbell Soup Co.

Книга «*Восьмой навык*» представляет вечные принципы, которые помогут достичь совершенства как отдельным людям, так и организациям. Новые идеи Стивена интересны и убедительны. Эта книга является призывом к действию для лидеров двадцать первого века.

Тим Тассопулос, старший вице-президент по операциям Chick-fil-A

Новая работа Стивена Кови в полной мере согласуется с моим убеждением, что каждый человек и каждая организация обладают потенциалом к достижению устойчивого величия. Он понимает, что величие требует энтузиазма, который должен быть движим основными бизнес-методами, стимулирующими и поощряющими сотрудничество, рост и приверженность общему делу.

Энн Ливемор, исполнительный вице-президент Technology Solutions Group, HP

На мой взгляд, Стивен Кови по-настоящему смог раскрыть сущность феномена лидерства. Книга «*Восьмой навык*» обязательно сыграет самую важную роль в жизни успешных руководителей.

Майкл Х. Джордан, председатель совета директоров и генеральный директор EDS

Другие работы Стивена Р. Кови

Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook

The 7 Habits of Highly Effective People Journal

The 7 Habits of Highly Effective Families

Living the 7 Habits

The Nature of Leadership
First Things First
Principle-Centered Leadership

Другие книги от FranklinCovey Co.

Шон Кови. Семь навыков высокоэффективных тинейджеров. – М.: Добрая книга, 2006.

The 7 Habits of Highly Effective Teens Personal Workbook

The 7 Habits of Highly Effective Teens Journal

Life Matters

Business Think

What Matters Most

The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management

The Power Principle

Breakthrough Factor

Переводчик Ю. Сундстрем

Редакторы С. Анисимов, Н. Лауфер

Научный руководитель проекта М. Ильин

Технический редактор Н. Лисицына

Руководитель проекта М. Шалунова

Корректор О. Ильинская

Компьютерная верстка С. Соколов, А. Фоминов

Художник обложки М. Соколова

© FranklinCovey Company, 2004

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

Электронная версия книги подготовлена компанией [ЛитРес](#)

Кови Ст. Р.

Восьмой навык: От эффективности к величию / Стивен Р. Кови; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

ISBN 978-5-9614-2006-7

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Посвящается скромным, смелым и «великим» среди нас, которые на своем примере показывают, что лидерство – это выбор, а не должность.

Благодарности

Вот самое важное, что я усвоил на протяжении жизни: если вы хотите внести вклад в окружающий мир, необходимо как следует к этому подготовиться. Несмотря на то что работа над каждым значительным печатным проектом вновь и вновь подтверждает верность этого принципа, о нем легко забыть. Я приступил к работе над этой книгой пять лет назад. Я думал, что смогу опереться на знания, полученные мной за всю жизнь благодаря исследованиям, преподавательской и консультационной деятельности в области лидерства, что удастся изложить их на бумаге буквально за несколько месяцев. Примерно через год, в течение которого я обкапывал свои идеи на студентах и работал над книгой вместе с группой помощников, черновой вариант был готов. Мы очень гордились тем, что наконец-то это сделали. Однако именно тогда мы испытали то, с чем часто приходится сталкиваться альпинистам. Мы обнаружили, что главная вершина не достигнута и мы лишь завершили первый этап подъема. С высоты, на которую мы с таким трудом взобрались, мы смогли разглядеть вещи, которых не замечали раньше, поскольку они были видны только с вершины этого «холма». Тогда мы вновь обратили свой взор на «настоящую гору» и возобновили подъем.

Мы проделывали все это не меньше десяти раз. Каждый раз мы думали, что наконец-то добрались до «вершины», – были уверены, что книга уже готова. Однако каждый раз вдруг осознавали, что мы поднялись всего лишь еще на очередной уровень понимания, а впереди – новые высоты.

Самые значительные и вдохновляющие примеры покорения горных вершин – это не столько истории о личных достижениях, сколько истории необычайной мощи сплоченной, талантливой и хорошо подготовленной *команды*, члены которой *до самого конца* сохраняют лояльность и преданность друг другу, а также приверженность общему видению. Большинство альпинистов, отправлявшихся на покорение Эвереста, так и не достигли вершины. Это удастся лишь очень немногим. По той или иной причине большинство людей и команд под давлением экстремальных условий сдаются на середине пути и поворачивают назад. Пятилетняя история подготовки данной книги – такой же трудный путь восхождения. Если бы не решимость и неослабевающая преданность, терпение, поддержка и синергетический вклад замечательной команды, которая помогала мне реализовать проект, книга не просто не получилась бы такой, *какой* мы видим ее сейчас, – она никогда бы не вышла в свет!

Поэтому с глубочайшей благодарностью я выражаю свою признательность:

- Десяткам тысяч людей, с которыми нам довелось столкнуться в самых различных ситуациях по всему миру и которые проявили достаточно желания, чтобы откровенно ответить на заданные им вопросы и с готовностью поделиться своими реальными жизненными проблемами, болью и надеждами. Благодаря им мне пришлось совершить не одно познавательное восхождение на «горную грядку», что вылилось в итоге в постоянное обновление идей, бесценные открытия и бесконечное испытание терпения команды.

- Бойду Крейгу за его необычайный энтузиазм и преданность работе при редактировании книги на протяжении пяти лет; за управление всеми составляющими огромного проекта по подготовке книги; за проявление лидерских качеств и установление синергетических партнерских отношений с издателем, агентом и внутри нашей компании; и, самое главное, за его одухотворенность, здравый смысл, гибкость, терпение и компетентность. Хочу также выразить благодарность жене Бойда Мишель Дэйнс Крейг за ее поразительно позитивный настрой, неустанную поддержку и самопожертвование, которые помогли нам выдержать этот марафон.

- Сотрудникам нашего офиса и административно-техническому персоналу других офисов – Патти Пэллат, Джули Джуд Джилман, Дарле Сэлин, Джули МакОлистер, Нэнси Олдридж,

Каре Фостер Холмс, Люси Эйнсворт, Диане Томпсон и Кристи Бжезински – за поистине небывалую преданность и лояльность, действенную помощь и профессионализм мирового класса.

- Моим преданным коллегам из компании FranklinCovey, особенно Бобу Уитмену и моему сыну Шону за их вдумчивый, глубокий анализ последнего варианта рукописи, а также за ценные и полезные замечания.

- Эдварду Х. Паули за его инициативную помощь в подготовке обзора литературы, а также Ричарду Гарсиа и Майку Робинсу за их неустанную постоянную помощь в проведении исследования.

- Тессе Мейер Сантьяго за ее помощь в редактировании первых черновых вариантов книги.

- Шерри Холл Эверетт за ее многолетний труд по созданию и редактированию рисунков.

- Грегу Линку за его дальновидность и гениальные способности в маркетинге и постоянную преданность нашей миссии.

- Моему сыну Стивену, который учил меня доверию как своим личным примером, так и углубленным изучением его теоретических и практических аспектов.

- Моему замечательному литературному агенту Джону Миллеру и его партнеру Шеннону Майзер-Марвену за неустанное служение и защиту наших интересов.

- Моему редактору Бобу Асахине, на которого полностью полагаюсь уже долгое время, за то, что еще раз напомнил мне о необходимости постоянно ставить себя на место читателя.

- Нашим замечательным партнерам в издательстве Simon & Schuster – особенно, Кэролин Рейди, Марте Левин, Сюзанне Донахью и Доминику Анфузо – за их терпение и выдержку в длительном процессе «проб и ошибок» на пути к вершине.

- Моей дорогой жене Сандре, моим детям и внукам, которые, несмотря на то что этот бесконечный проект выводил их из себя, улыбались и подбадривали меня, вместо того чтобы «свернуть мне шею». Хочу также выразить благодарность своему любимому деду Стивену Л. Ричардсу; моим благородным родителям Стивену Дж. и Луизе Ричардс Кови; моим дорогим сестрам Ирэн, Хелен Джин, Мэрилин и брату Джону, которые с детства и по сей день в существенной степени влияют на то, кем я стал.

- Богу и Отцу нашему за то, что Он желает счастья *всем* Своим детям.

Глава 1. Боль

Прислушаемся к голосам вокруг нас.

– *Я в тушке, я тону в рутине.*

– *У меня нет никакой жизни. Я измучен – выдохся.*

– *Никто по-настоящему не дорожит мною и не ценит меня. Мой начальник не имеет ни малейшего представления о том, на что я способен.*

– *Мне кажется, что никто во мне особо не нуждается – ни коллеги, ни дети, ни соседи, ни местная общественность, ни жена – лишь бы я оплачивал счета.*

– *Я разочарован и сломлен.*

– *Моего заработка не хватает даже на то, чтобы сводить концы с концами. Похоже, я никогда не добьюсь успеха.*

– *Возможно, я просто не обладаю нужными качествами.*

– *От меня ничего не зависит.*

– *Я чувствую себя опустошенным. Моя жизнь лишена смысла; мне чего-то не хватает.*

– *Я зол. Мне страшно. Я не могу себе позволить потерять работу.*

– *Я одинок.*

– *Я устал от стрессов; все нужно срочно.*

– *Я задыхаюсь от мелочного контроля.*

– *Меня тошнит от предательства и подхалимства.*

– *Мне скучно – я просто убиваю время на работе. Работа не приносит мне почти никакого удовлетворения.*

– *Я выбиваюсь из сил, чтобы выполнить план. Приходится работать в экстремальных условиях. У меня нет ни времени, ни возможностей, чтобы все успеть.*

– *Когда от жены не дождешься понимания, а дети не слушаются, то дома не лучше, чем на работе.*

– *Я ничего не могу изменить.*

* * *

Это голоса людей на работе и дома, голоса миллионов родителей, рабочих, работников сферы обслуживания, менеджеров, специалистов и руководителей высшего звена по всему миру, которые изо всех сил стараются добиться успехов в условиях новой реальности. Боль этих людей очень личная и глубокая. Может быть, многое из того, что они говорят, относится и к вам. Как заметил Карл Роджерс: «Самое личное является самым общим».¹

Конечно, есть и такие, кто по-настоящему поглощен работой, живет ею и черпает из нее энергию... однако их слишком мало. Выступая перед большой аудиторией, я часто спрашиваю слушателей: «Кто считает, что многие сотрудники ваших организаций обладают бОльшими талантами, умственными и творческими способностями, чем требуют от них или даже позволяют реализовать занимаемые ими должности?» Огромное количество присутствующих поднимает руки. И это происходит по всему миру. Не меньше участников признают, что на них постоянно оказывается давление с целью добиться больших результатов с меньшими затратами. Только вздумайте! От людей хотят получать все больше и как можно меньшей ценой в чрезвычайно сложных условиях, но при этом не дают применить значительную часть их талантов и умственных способностей.

Пожалуй, наиболее явно эта боль заявляет о себе в организациях, неспособных фокусироваться на важнейших приоритетах и исполнять намеченное. Используя анкету для опреде-

ления коэффициента эффективности (Execution Quotient – xQ)¹, компания Harris Interactive, инициатор проведения опросов Harris Poll, не так давно изучила мнения 23 000 американских работников *ключевых профессий*² в *ключевых отраслях*³ экономики. Приведем некоторые наиболее ошеломляющие результаты этого исследования.

- Только 37 % респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, чего пытаются добиться их организация и почему.
- Только один опрошенный из пяти выразил энтузиазм по поводу целей своей команды и организации в целом.
- Только один работник из пяти указал на то, что прослеживает четкую связь между собственными задачами и целями своей команды и организации.
- Только половина опрошенных удовлетворена результатами своей работы, выполненной за последнюю неделю.
- Лишь 15 % полагают, что их организации создают для них все необходимые условия для достижения основных целей.
- Только 15 % считают, что работают в атмосфере высокого доверия.
- Только 17 % полагают, что их организации содействуют открытой коммуникации, понимающей уважительное отношение к различным мнениям и способствующей появлению новых, лучших идей.
- Только 10 % считают, что их организации создают условия для того, чтобы сотрудники отвечали за результаты своей работы.
- Только 20 % полностью доверяют организации, в которой работают.
- Лишь 13 % опрошенных заявили о том, что их взаимоотношения по работе с другими командами или отделами построены на высоком доверии и сотрудничестве.

Такая картина, будь она получена в результате опроса футбольной команды, означала бы следующее: только четверо из одиннадцати игроков знают, какие ворота на поле – их собственные; только двое из одиннадцати хотят победы; только двое из одиннадцати знают свое место на поле и имеют точное представление о том, что нужно делать; все, за исключением двух игроков, так или иначе состязаются с членами своей собственной команды, а не с соперниками.

Подобная информация действует отрезвляюще. По своему опыту могу сказать, что такая ситуация характерна для самых различных организаций по всему миру. Несмотря на все наши технологические, инновационные и рыночные достижения, большинство работников не добивается успеха в своих организациях. Они не могут реализовать себя, работа не приносит им удовлетворения, их удел – разочарование. Они смутно представляют себе, куда держит курс их организация и каковы ее важнейшие приоритеты. Они сбиты с толку и увязли в болоте. Но самое главное, они не чувствуют, что могут что-то изменить. Представляете, как велики личностные и организационные издержки, связанные с неспособностью полностью задействовать энтузиазм, талант и интеллект работников? Они значительно превышают все налоги, процентные выплаты и затраты на рабочую силу, вместе взятые!

¹ Более подробная информация о результатах опроса с использованием Анкеты для определения xQ представлена в Приложении 6: Результаты исследования по методу xQ.

² Ключевые профессии: бухгалтер, референт/секретарь, специалист по рекламе/ маркетингу, руководитель высшего уровня, специалист по компьютерным технологиям, руководитель в области образования, специалист по финансам, госслужащий, специалист в области здравоохранения и торговый агент/представитель.

³ Ключевые отрасли: гостиничный бизнес /общественное питание, автомобилестроение, банковское дело/финансы, связь, образование, здравоохранение, военнопromышленный комплекс, государственное управление, розничная торговля, услуги в области технологий и телекоммуникации.

Что такое восьмой навык?

С момента опубликования в 1989 г. книги «Семь навыков высокоэффективных людей»⁴ мир претерпел серьезные изменения. По своей сложности проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться в личной жизни и в семье, в профессиональной деятельности и в организациях, где мы работаем, – это уже задачи иного порядка. На самом деле многие считают, что 1989 год, когда мы стали свидетелями падения Берлинской стены, знаменует собой начало информационной эпохи, рождение новой реальности, трансформацию необычайной значимости – наступление поистине новой эры.

Часто спрашивают, сохранили ли семь навыков свою актуальность сегодня, в условиях новой действительности. На этот вопрос я всегда отвечаю так: «Чем значительнее перемены и сложнее задачи, тем *более* актуальными становятся семь навыков». Они показывают, как стать высокоэффективным. Они представляют собой *полную* систему вечных, универсальных принципов человеческого характера и эффективности.

Но в сегодняшнем мире *эффективность* человека или организации не вопрос выбора, сегодня это обязательное условие – цена входного билета на игровое поле. А для того чтобы выживать, создавать новое, добиваться превосходства и быть лидером в этой новой реальности, мало просто стать эффективным, мы должны достичь большего. Новая эпоха требует от нас *величия* — самореализации, *страстного исполнения* и *значимого вклада*. Это лежит в иной плоскости или *измерении*. Величие качественно отличается от эффективности, подобно тому, – как *значимость* отличается от успеха *качественно*, а не *количественно*. Выход на высочайшие уровни человеческого духа и мотивации – то, что мы называем *голосом*, – требует нового мышления, новых умений, нового инструментария и... нового навыка.

⁴ Covey Stephen R. The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. New York: Simon and Shuster, 1989. [Русский перевод: Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.]



Рис. 1.1

Таким образом, восьмой навык – это не просто еще один навык в дополнение к семи, о котором раньше забыли. Восьмой навык позволяет увидеть и использовать силу *третьего измерения семи навыков*, которое является ответом на самый главный вызов новой эпохи работника интеллектуального труда. Восьмой навык заключается в том, чтобы *Обрести свой голос и Вдохновить других обрести свои голоса*.

Восьмой навык открывает доступ к чрезвычайно перспективной области сегодняшней реальности. Он являет собой полную противоположность описанной мной боли и разочарованию. По сути, это реальность, неподвластная времени. Это голос человеческого духа – полный надежды и интеллекта, жизнерадостный по своей природе и безграничный по своим возможностям служить общему благу. Это голос корпоративного духа тех организаций, которые выживут, добьются процветания и окажут значительное влияние на будущее всего мира.

Голос – это *уникальная личная значимость*, которая раскрывается, когда мы сталкиваемся с наиболее сложными испытаниями, и благодаря которой мы достойно справляемся с ними.

Как показано на рис. 1.2, голос находится на пересечении *таланта* (ваших врожденных дарований и достоинств), *энтузиазма* (того, что придает вам сил, 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 о том, что правильно, а что нет, и который побуждает вас к тем или иным действиям). Свой голос – свое предназначение, кодекс души – можно обрести, занимаясь той работой, которая раскрывает ваш талант и питает ваш энтузиазм, – работой, возникающей в связи с существованием в окружающем вас мире какой-либо великой потребности, к удовлетворению которой подталкивает вас ваша совесть.

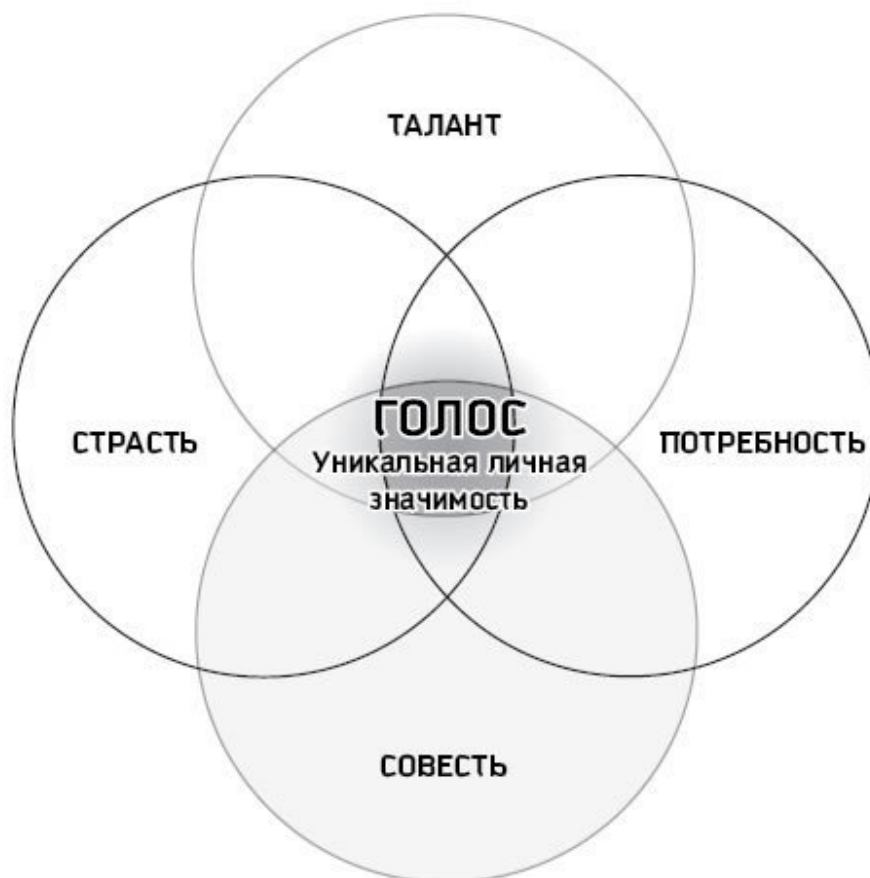


Рис. 1.2

В каждом из нас присутствует глубокое, врожденное, невыразимое в полной мере страстное желание обрести свой голос в жизни. Экспоненциальное, революционно-бурное развитие Интернета – одно из наиболее мощных проявлений этой истины. Пожалуй, Интернет можно назвать идеальным символом нового мира, экономики эпохи информации/работника интеллектуального труда, а также значительных изменений, произошедших за последнее время. В своей книге «Манифест пути», которая вышла в 1999 г., Лок, Левин, Сирлз и Уайнбергер так описывают это явление:

«Все мы вновь обретаем свои голоса. Учимся разговаривать друг с другом. ...Мысленно и вслух – повсюду сегодня ведется разговор, который пять лет назад вообще никто не вел и который мало кто замечал с начала промышленной революции. Теперь же этот разговор, охвативший планету благодаря Интернету, уже настолько обширен и многогранен, что любые попытки определить, о чем он, бесполезны. Он отражает затаенные надежды, опасения и мечты, которые на протяжении миллиарда лет в закодированном виде накапливались в двойных спиралях ДНК, и является проекцией коллективного дежавю странного и непостижимого вида под названием “человек”. По линиям связи двадцать первого века наружу вырывается нечто древнее, стихийное, священное, нечто очень-очень непонятное.

...данный разговор соткан из миллионов различных нитей, но в начале и конце каждой из них находится человек...

Подобная страсть общения через Всемирную паутину означает, что жажда каждого настолько велика, что ее можно истолковать лишь как жажду духовную. Эта страсть общения свидетельствует о том, что в нашей жизни нам чего-то не хватает. А не хватает нам звучания человеческого голоса. Духовная притягательность Всемирной паутины в том, что она обещает нам возвращение голоса».²

Вместо того чтобы далее описывать, что такое *голос*, расскажу реальную историю, которая поможет проиллюстрировать это понятие. Познакомившись с Мухаммадом Юнусом, основателем Grameen Bank – уникальной организации, созданной с единственной целью предоставления микрокредитов беднейшему населению государства Бангладеш, я поинтересовался у него, когда и каким образом он обрел свое видение. Он ответил, что вначале его не было. Просто он увидел, что у кого-то есть потребность, попытался удовлетворить ее, и видение возникло. У Мухаммада Юнуса видение мира без нищеты зародилось благодаря одному случаю, произошедшему в Бангладеш. Давая интервью для моей колонки о лидерстве в *New York Times Syndicate*, он поведал мне следующую историю:

Все началось двадцать пять лет назад. Я преподавал экономику в университете Бангладеш. В стране тогда был страшный голод. Чувствовал я себя ужасно. Вот я, новоиспеченный доктор наук, приехавший из США, с энтузиазмом преподаю изящные экономические теории, а выйдя из аудитории, вижу вокруг себя людей, от которых остались только кожа да кости и которые ждут своей смерти.

Я чувствовал, что все, чему меня учили и чему я сам пытался научить других, не более чем выдумка, не имеющая никакого значения для человеческой жизни. Поэтому я попытался выяснить, как живут люди в деревне по соседству с университетским кампусом. Мне было необходимо понять, могу ли я помочь сохранить жизнь хотя бы одному человеку. Я перестал смотреть на мир с высоты птичьего полета, когда вы все озираете с небес. Я попытался взглянуть на все с позиции червя, понять, что находится непосредственно передо мной – понюхать, потрогать и подумать, можно ли хоть что-нибудь сделать.

Но случай указал мне новое направление поисков. Я познакомился с женщиной, которая плела бамбуковые стулья. Из разговора я узнал, что она зарабатывает всего два цента в день. Мне было трудно поверить, что кто-то может заниматься такой тяжелой работой, делая красивые стулья, и получать при этом столь мизерный доход. Женщина объяснила мне, что, поскольку у нее нет денег на покупку бамбука для стульев, ей приходится брать в долг у одного торговца, который поставил условие, что продавать стулья она должна только ему и по его цене.

Объяснение двум центам было найдено – женщина попала в кабалу к этому человеку. Я поинтересовался, сколько стоит бамбук. Она ответила: «Ну, где-то около двадцати центов. Если бамбук очень хороший, он стоит двадцать пять центов». Я задумался: «Люди страдают из-за двадцати центов, неужели с этим ничего нельзя поделать?» Я размышлял о том, не дать ли ей двадцать пять центов, однако в голову пришла другая мысль – составить список людей, которые точно так же нуждаются в деньгах. Вместе с одним из своих студентов мы за несколько дней обошли всю деревню. В результате мы составили список из сорока двух человек. Сложив суммы, в которых они нуждались, я был потрясен как никогда в жизни: итог составил двадцать семь долларов! Мне стало стыдно за то, что я представляю общество, которое не в состоянии дать всего двадцать семь долларов сорока двум трудолюбивым и искисным людям.

Чтобы отделаться от чувства стыда, я достал деньги из кармана и отдал их своему студенту: «Раздай эти деньги людям. Скажи, что это кредит и расплатиться по нему они

могут, когда у них появится такая возможность. И пусть продают свою продукцию в любом месте, где за нее предложат хорошую цену».

Чтобы зло восторжествовало, хорошим людям достаточно ничего не делать.³

Эдмунд Бёрк

Получив деньги, люди пришли в восторг. Наблюдая за ними, я размышлял, что делать дальше. Я подумал о филиале банка в университетском кампусе и с этими мыслями направился к менеджеру, предложив ему выдавать кредиты беднякам, живущим в деревне. Он чуть в обморок не упал. «Вы сошли с ума! – сказал он. – Это невозможно. Как мы можем давать деньги бедным? Они же некредитоспособны». Я умолял его, говоря: «Хотя бы попробуйте – речь идет всего лишь о небольшой сумме». Он ответил: «Нет. Это противоречит нашим правилам. Они не могут предоставить обеспечения, а такая незначительная сумма не стоит того, чтобы выдавать кредит». Затем он посоветовал мне переговорить с высокопоставленными чиновниками в банковской системе Бангладеш.

Я последовал его совету и обратился к людям, имеющим вес в банковском секторе. Все они заявили то же самое. Наконец, через несколько дней скитаний по инстанциям я предложил в качестве поручителя себя. «Я предоставляю гарантию по кредиту и подпишу все, что они пожелают, тогда они смогут дать деньги мне, а я отдам их людям, которым хочу помочь».

Так все начиналось. Меня несколько раз предупреждали, что бедняки, получив деньги, никогда не смогут их вернуть. Но я готов был рискнуть. Самое удивительное, что каждый, кому я давал деньги, вернул мне все до последнего цента. Это вдохновило меня, и я опять пришел к менеджеру: «Видите, они возвращают долги. Все в порядке». Однако тот ответил: «Ну уж нет. Они вас просто дурачат. Вскоре они возьмут большую сумму и ни за что ее не вернут». Я ссудил им больше денег, и они мне их отдали. Об этом я рассказал менеджеру банка, и тот заметил: «Ну, возможно, все получается в одной деревне, но если вы затеете то же самое в двух деревнях, ничего не выйдет». Я сразу же выдал кредиты в двух деревнях – и все получилось!

Итак, все превратилось в своего рода борьбу, в которой я один противостоял менеджеру банка и его высокопоставленным коллегам. Они продолжали настаивать на том, что если увеличить количество деревень до пяти, то, вероятнее всего, их предположения сбудутся. Тогда я проделал опыт с пятью деревнями, и он лишь подтвердил то, что заемщики неизменно отдают деньги. И все равно банкиры не сдавались: «Десять деревень. Пятьдесят деревень. Сто деревень». Состязание между нами продолжалось. Я представлял им результаты, которые нельзя было поставить под сомнение, так как я выдавал именно их деньги, однако признать это они не могли, поскольку их приучили верить, что бедняки – ненадежные заемщики. К счастью, меня этому не учили, поэтому я мог поверить в то, что видел, – факты говорили сами за себя. Однако банкиров сделали слепыми их собственные знания.

Наконец я подумал: «А зачем я пытаюсь их убедить? Я совершенно уверен в том, что бедняки берут деньги в долг и возвращают их. Почему бы не организовать банк самостоятельно?» Эта идея воодушевила меня, я составил предложение и направился в правительство за разрешением на открытие банка. Чтобы склонить членов правительства на свою сторону, мне потребовалось два года.

2 октября 1983 г. мы открыли банк – официальный, независимый банк. Представьте, насколько все мы были взволнованы этим событием, ведь теперь у нас был свой банк, который можно развивать так, как мы сами этого хотим. И мы действительно начали развиваться.

Когда вас вдохновляет какая-нибудь великая цель, какой-то выдающийся замысел, ваши мысли разрывают свои оковы. Ваши разум

преступает все пределы, ваше сознание расширяется во всех направлениях, и вы оказываетесь в новом, великолепном и чудесном мире.

Йога-Сутры Патанджали

В настоящее время Grameen Bank обслуживает более 46 000 деревень Бангладеш через 1267 филиалов, общая численность работников которых превышает 12 000. Общая сумма выданных кредитов, каждый из которых составляет от 12–15 до 200 долл., превышает 4,5 млрд долл. Ежегодно банк выдает кредитов примерно на 0,5 млрд долл. Ссуды предоставляют даже нищим, позволяя им вырваться из нищеты и начать коммерческую деятельность. Кредит на жилье составляет 300 долл. Тем из нас, кто занимается бизнесом, такие суммы покажутся мизерными. Однако попробуем взглянуть на ситуацию с точки зрения влияния на отдельных людей. Чтобы банк мог ежегодно выдавать 500 млн долл., требовалось, чтобы 3,7 млн человек, 96 % из которых женщины, приняли решение о том, что они способны и готовы предпринимать шаги по изменению своей жизни и жизни своих семей; требовалось чтобы 3,7 млн человек пережили бессонную ночь перед тем, как с трепетом, но преисполненные решимости явились наутро в отделение Grameen. Сердцевину этого мощного движения составляют женщины, которые самостоятельно или в синергетических нормотворческих группах решили стать независимыми предпринимателями, полагающимися на собственные силы и производящими товары у себя дома, на собственном участке или совместно с соседями, чтобы быть экономически жизнеспособными и успешными. Они *обрели* свои голоса.

Изучая информацию о некоторых выдающихся людях мира и беседуя с ними, я заметил, что их чувство видения и голоса обычно развивается медленно. Хотя я уверен, что бывают исключения из этого правила. Иногда видение того, что можно сделать, неожиданно озаряет их сознание. Однако в целом, как я заметил, видение приходит, когда человек осознает человеческую потребность и по зову своей совести старается эту потребность удовлетворить. И когда она удовлетворена, он видит другую и снова удовлетворяет ее, а потом еще и еще. Понемногу у него развивается особое умение видеть потребности, и он начинает задумываться о придании правового статуса своим усилиям, чтобы иметь возможность получать поддержку.

Мухаммад Юнус как раз является примером человека, который так и поступил – почувствовал человеческую *потребность*, откликнулся на призыв своей *совести* и использовал свой *талант* и *энтузиазм*, чтобы удовлетворить эту потребность: сначала лично, затем, строя отношения доверия и ища конструктивные решения проблемы, и в конце концов институционализируя деятельность по реализации данных потребностей общества с помощью организации. Он обрел свой голос, вдохновляя на это других. В настоящее время система предоставления микрокредитов распространяется по всему миру.

Немногие из нас могут вершить великие дела, но все мы можем делать малые дела с великой любовью.

Мать Тереза

Боль – проблема – решение

Я начал с описания боли, которую испытывают все работающие. Она известна людям на каждом уровне любой организации. Ее ощущают в семье, в сообществах и в обществе в целом.

Цель данной книги – представить «дорожную карту», которая укажет вам путь от боли и разочарований к подлинной самореализации, значимости, смыслу и способности внести свой вклад в новую реальность – не только на работе, но и в жизни вообще. Короче говоря, эта книга направит вас по пути *обретения своего голоса*. Если вы встанете на этот путь, она также поможет вам, независимо от вашей должности, значительно расширить свое влияние, вдохновляя тех, кто вам небезразличен, членов вашей команды и вашу организацию на то, чтобы обрести свои голоса и *многократно* увеличить их эффективность, рост и влияние. Вы обнаружите, что такое влияние и лидерство возникают *по выбору* самого человека и не обусловлены должностью или положением.

Наилучшим, а иногда единственным способом прорыва через боль к перспективному *решению* является в первую очередь осознание фундаментальной *проблемы*, вызывающей эту боль. В нашем случае проблема в значительной степени заключается в поведении, которое обусловлено неполной либо весьма искаженной парадигмой (представлениями о природе человека), подрывающей в людях чувство собственной значимости и сковывающей их таланты и возможности.

Решение этой проблемы, подобно наиболее значительным прорывам в истории человечества, требует кардинального разрыва со старыми способами мышления. Я обещаю вам, что, если вы будете терпеливыми и, взяв на себя труд осознания основной причины, решите жить в соответствии с вечными, универсальными принципами, изложенными в данной книге, ваше влияние будет постепенно расти «изнутри наружу»; вы обретете свой голос и будете вдохновлять свою команду и организацию сделать то же самое в условиях резко изменившегося окружающего мира.

В главе 1 кратко затронуты болезненные стороны современной реальности.

В главе 2 выявляется основная проблема. Понимание данной глубоко укоренившейся проблемы поможет пролить свет на ситуации, с которыми мы сталкиваемся в личной жизни, в семье, а также в организациях, где проводим большую часть своего времени. Чтобы проанализировать этот текст, вам придется приложить определенные усилия. Однако глубокое понимание *человеческого* аспекта того, что произошло в *организациях* на протяжении прошлого века, задает ключевую парадигму для всей книги, и на ее основе вы начнете приобретать мудрость, ориентиры и силу, чтобы достойно решать многие из наиболее значительных *личных* и *межличностных* проблем и использовать возможности. Так что не отступайте: игра стоит свеч.

Глава 3 посвящена краткому описанию восьмого навыка, который более полно раскрывается в остальных главах, а также включает небольшой раздел о том, как получить от книги максимальную пользу.

Примечания

1 Rogers, C.R., *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), p. 26.

2 Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls and David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto* (Cambridge, MA: Perseus Books Publishing, 2000), pp. 36, 39.

3 Antony Jay, *The Oxford Dictionary of Political Quotations* (Oxford: Oxford University Press), p. 68.

Глава 2. Проблема

*Когда инфраструктура изменяется, это вызывает всеобщий
ропот.¹
Стэн Дэвис*

Мы являемся свидетелями одной из самых существенных перемен в истории человечества. Питер Друкер, крупнейший теоретик нашего времени в области управления, так описывает это явление:

«Через несколько сотен лет, когда историю нашего времени будут описывать как историю далекого прошлого, весьма вероятно, что самым важным событием, по мнению этих историков, будет признано не развитие технологий, не Интернет и не электронная коммерция, а беспрецедентное изменение условий человеческого существования. Впервые – без преувеличений – у значительного и быстро увеличивающегося числа людей появляется выбор. Впервые им приходится управлять собственной жизнью самостоятельно.

А общество абсолютно к этому не готово».²

Чтобы понять основную проблему и глубокий смысл пророческого утверждения Друкера, мы должны вначале посмотреть на исторический контекст – а именно на пять эпох голоса цивилизации: во-первых, эпохи охотника/собирателя; во-вторых, сельскохозяйственной эпохи; в-третьих, индустриальной эпохи; в-четвертых, эпохи информации/интеллектуального работника; и, наконец, зарождающейся эпохи мудрости.

Вообразите на мгновение, что вы вернулись назад в прошлое и занимаетесь охотой и собирательством. Каждый день вы выходите из дома с луком и стрелами или камнями и палками, чтобы добыть пищу для своей семьи. Это все, что вы знаете, умеете и делаете для того, чтобы выжить. Теперь представьте, что появляется некий человек, пытающийся убедить вас стать, как он выражается, «фермером». Какой была бы ваша реакция?

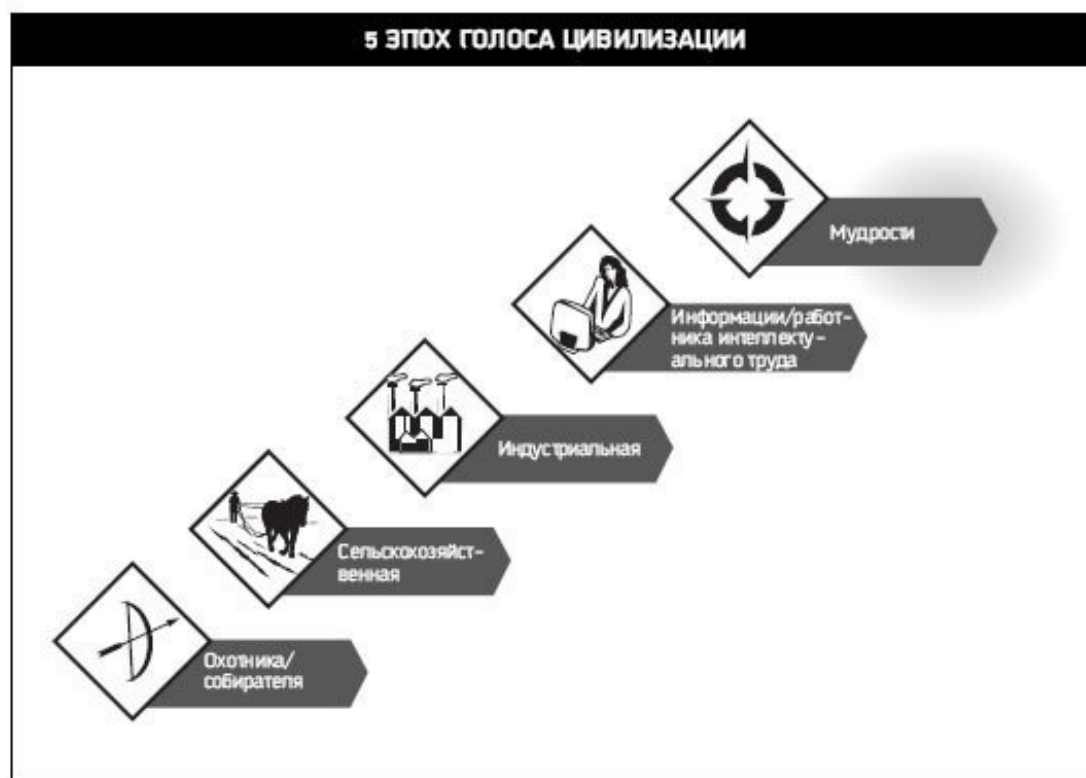


Рис. 2.1

Вы видите, как он ковыряет землю, бросает в нее мелкие семена, но никакого результата не заметно; вы наблюдаете, как он поливает почву и выпалывает сорняки, и все равно ничего не происходит. Но потом перед вашим взором предстает колоссальный урожай. Вам становится понятно, что результаты труда этого фермера в пятьдесят раз больше вашей добычи от охоты и собирательства, несмотря на то что вы считаетесь одним из лучших. Что вы будете делать? Скорее всего, скажете себе: «Даже если бы я захотел, все равно не смог бы сделать то же самое. У меня нет необходимых умений и инструментов». У вас просто не было бы представления о том, каким образом выполнять такую работу.

Со временем производительность фермера настолько возрастает, что он уже зарабатывает достаточно средств, чтобы отправить своих детей учиться и обеспечить им отличные возможности. А вы едва выживаете. Мало-помалу вы втягиваетесь в интенсивный процесс, в котором учитесь быть фермером. Вы воспитываете своих детей и внуков как фермеров. Именно так все и происходило на ранних этапах нашей истории. Число охотников и собирателей сократилось более чем на 90 %; они потеряли свои «рабочие места».

Через некоторое количество поколений наступает индустриальная эпоха. Люди строят фабрики и учатся специализации, делегированию и масштабируемости. Они учатся добиваться высокой производительности при работе на сборочной линии. Эффективность производства индустриальной эпохи в пятьдесят раз выше, чем продуктивность фермерского хозяйства. Если бы вы были фермером, который производит в пятьдесят раз больше, чем охотники и собиратели, и неожиданно узнали о появлении индустриальной фабрики, производительность которой в пятьдесят раз больше, чем у семейной фермы, что бы вы сказали? Возможно, вас охватила бы зависть или даже страх. Но что же нужно, чтобы стать полноправным участником индустриальной эпохи? Вам потребуются абсолютно новые навыки и орудия. Но более всего необходима новая система взглядов – новый образ мышления. Факты свидетельствуют, что фабрики индустриальной эпохи производили в пятьдесят раз больше фермерских хозяйств и

со временем число фермеров сократилось на 90 %. Те фермеры, которым удалось выжить, приняли концепцию индустриальной эпохи и организовали индустриализированные хозяйства. Сегодня фермеры составляют лишь 3 % населения США и производят при этом большую часть продуктов питания для всей страны и значительной части мира.

Верите ли вы, что производительность в эпоху информации/интеллектуального работника превысит производительность труда индустриальной эпохи в пятьдесят раз? Я уверен, что да. Мы только-только начинаем замечать, как это происходит. Производительность увеличится в пятьдесят раз – не в два, не в три и даже не в десять раз, а в пятьдесят. Вот что говорит по этому поводу Натан Мирволд, бывший директор по технологиям компании Microsoft: «Производительность ведущих разработчиков программного обеспечения превышает производительность разработчиков среднего уровня не в 10 и не в 100, и даже не в 1000 раз, а в 10 000 раз».

Качественный интеллектуальный труд настолько ценен, что высвобождение его потенциала предоставляет организациям необычайную возможность для создания стоимости. Если это так, стоит задуматься о значении высвобождения потенциала ваших детей. Интеллектуальный труд усиливает эффект всех прочих инвестиций, сделанных организацией или семьей. По сути, работники интеллектуального труда являются связующим звеном между всеми прочими инвестициями организации. Они обеспечивают сфокусированность, творчество и эффект рычага при использовании этих инвестиций для более эффективного достижения целей организации.

Верите ли вы, что эпоха работника интеллектуального труда в конечном итоге приведет к сокращению трудовых ресурсов индустриальной эпохи на 90 %? Я уверен в этом. Существующие в настоящее время тенденции привлечения ресурсов со стороны и роста безработицы – всего лишь верхушка айсберга. Эти тенденции стали весьма злободневными политическими вопросами. Однако реальность такова, что в большинстве случаев потеря рабочих мест в индустриальную эпоху зависит не от политического курса государства и соглашений о свободной торговле, а в большей степени является результатом вхождения нашей экономики в эпоху работника интеллектуального труда. Как вы считаете, насколько сложно современным работникам научиться новому образу мышления, освоить новые навыки и инструменты? Представьте, что для этого необходимо. Представьте, что *вам* потребуется, чтобы стать участником новой эпохи. Представьте, что необходимо вашей организации.

Друкер сравнивает индустриальную эпоху – или эпоху ручного труда – с современной эпохой работника интеллектуального труда следующим образом:

«Самым важным и на самом деле поистине уникальным достижением менеджмента XX века стало пятидесятикратное повышение производительности РАБОТНИКА ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА в промышленности.

По аналогии с этим самым важным вкладом, который менеджмент должен внести в XXI веке, будет повышение производительности ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА и ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РАБОТНИКА.

Самым ценным активом компании XX века было ее *производственное оборудование*. Самым ценным активом организации XXI века как в бизнесе, так и в других областях будут ее *интеллектуальные работники и их производительность*».³

Великий историк Арнольд Тойнби говорил, что историю общества и его институтов можно свести к шести словам: «*Ничто не проходит так быстро, как успех*». Иначе говоря, если перед вами стоят трудные задачи, и ваши ответные действия адекватны им, можно сказать, что это успех. Но как только перед вами возникнет новый вызов, ваш прошлый ответ, оказавшийся успешным, уже не работает. Поэтому такая ситуация называется неудачей. Мы живем

в эпоху работника интеллектуального труда, однако выстраиваем работу своих организаций, опираясь на модели контроля индустриальной эпохи, которые полностью подавляют возможность реализации человеческого потенциала. Голос, по существу, бесполезен. Это поразительный вывод. Система взглядов индустриальной эпохи, которая сегодня доминирует на рабочих местах, просто не подходит для эпохи работника интеллектуального труда и новой экономики. Мало того, люди перенесли этот образ мышления, в основе которого лежит контроль, к себе домой. И зачастую он доминирует в нашей манере общения и в отношениях с супругами, в том, как мы пытаемся управлять, мотивировать и дисциплинировать своих детей.

Вещественный образ мышления индустриальной эпохи

Основными активами и движущими факторами экономического процветания индустриальной эпохи были машины и капитал, т. е. *вещи*. Люди были необходимы, однако заменимы. Вы могли контролировать работников ручного труда и помыкать ими без особых последствий – предложение превышало спрос. Всегда можно было найти других способных работников, которые бы выполняли требования строго установленного технологического процесса. Люди были подобны вещам – с ними можно было эффективно работать. Когда единственное, что вам нужно, это человеческое тело, а ум, сердце или душа (т. е. все то, что мешает свободно протекать процессам эпохи машин), в сущности, не нужны, человек низводится до уровня вещи.

Очень многие современные практики управления появились именно в индустриальную эпоху.

Эпоха породила в нас уверенность, что людей необходимо контролировать и нужно управлять ими.

Она породила наше представление о бухгалтерском учете, в котором люди рассматриваются как расходы, а машины – как активы. Задумайтесь. Люди проходят в отчетах о прибылях и убытках по статье расходов; оборудование же включается в баланс как инвестиции.

Из индустриальной эпохи мы вынесли философию мотивации, построенную на принципе «кнута и пряника», когда завлекают пряником перед носом (награда), а погоняют кнутом сзади (страх и наказание).

Она дала нам централизованное бюджетирование, при котором тенденции экстраполируются в будущее и создаются иерархии и бюрократические структуры, призванные обеспечить «достижение показателей» – отживший реактивный процесс, порождающий «осторожные» корпоративные культуры, направленные на то, чтобы «потратить, дабы не потерять в следующем году», и на защиту тыла своего отдела.

Все это и многое, многое другое пришло к нам из индустриальной эпохи – эпохи физического труда.

Проблема заключается в том, что сегодня менеджеры все еще применяют модель контроля индустриальной эпохи к работникам интеллектуального труда. Поскольку многие руководители не видят истинной ценности и потенциала своих сотрудников и не обладают полным, точным пониманием природы человека, *они обращаются с людьми так же, как с вещами*. Это мешает им задействовать высокие мотивы, таланты и способности людей. Что происходит сегодня, когда с людьми обращаются, как с вещами? Это обижает и отталкивает их, деперсонифицирует труд и создает обстановку недоверия, провоцирует образование группировок и сутяжничество. Что происходит, когда мы обращаемся со своими детьми-подростками, как с вещами? Это тоже обижает и отталкивает их, деперсонифицирует драгоценные внутрисемейные отношения, порождает недоверие, споры и неповиновение.

Нисходящая спираль созависимости

Что происходит, когда к людям относятся, как к неодушевленным предметам? Они перестают верить в то, что могут избрать для себя путь лидерства. Большинство ассоциирует лидерство с определенными должностями и поэтому не видит себя в качестве лидера. Путь личного лидерства (влияния) подобен возможности свободно играть на пианино. Эту свободу нужно заработать трудом – только тогда лидерство может стать выбором.

А пока бытует мнение, будто решать, что делать, должны только те, кто обладает властью. Люди соглашаются, возможно бессознательно, чтобы их контролировали, словно вещи. Даже если они и чувствуют потребность, то все равно не проявляют инициативы. Они ждут, пока человек, имеющий официальное звание, скажет им, что нужно сделать, и тогда начинают реагировать в соответствии с указаниями. В итоге, когда что-то не получается, во всем обвиняют формального лидера, а когда дела идут хорошо, то это считается его заслугой. А рядовых работников благодарят за «сотрудничество и поддержку».

Широко распространенное нежелание брать на себя инициативу и ответственность побуждает формальных лидеров направлять деятельность своих подчиненных или управлять ими. Они уверены, что именно это следует делать, чтобы заставить людей действовать. И этот циклический процесс быстро перерастает в созависимость. Слабости каждой из сторон укрепляются и в конечном итоге оправдывают поведение другой. Чем сильнее контроль со стороны руководителя, тем сильнее он или она стимулирует поведение, требующее еще большего контроля или управления. Развивается культура созависимости, которая в конце концов делает нормальным такое положение, когда никто ни за что не отвечает. Со временем подсознательным соглашением и руководители, и подчиненные закрепляют свои роли. Они лишают себя права действовать, поскольку считают: чтобы изменились условия их жизни, сначала должны измениться другие. Аналогичный цикл воспроизводится и в семьях между родителями и детьми.

Этот молчаливый сговор действует повсюду. Немногим людям хватает смелости признать, что они и сами в нем участвуют. Слыша о подобном, они непроизвольно оглядываются *вокруг*. Излагая данный материал перед большими аудиториями, я обычно через несколько часов делаю паузу и задаю вопрос: «Кому из присутствующих нравится этот материал?» Как правило, зал начинает смеяться, однако большинство поднимает руки.

Возможно, вы тоже считаете, что люди, которым книги, подобные этой, действительно необходимы, не читают их. Именно эта мысль и подтверждает существование созависимости. Если вы рассматриваете данный материал через слабости других, то вы лишаете себя власти и позволяете слабостям других продолжать высасывать из вашей жизни инициативу, энергию и радость.

Власть парадигмы

Джон Гарднер однажды сказал: «У многих организаций, испытывающих трудности, развилась функциональная слепота в отношении своих собственных недостатков. Они страдают не оттого, что не могут решить свои проблемы, а оттого, что не *видят* их». Эйнштейн так говорил об этом: «Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали».

Эти утверждения подчеркивают одну из наиболее глубоких истин, которые мне довелось познать в своей жизни: если вы хотите произвести *незначительные*, постепенные изменения и усовершенствования, нужно работать над методами, поведением или установкой. Но если нам нужно осуществить значительное, усовершенствование, необходимо работать над *парадигмами*. Слово *парадигма* происходит от греческого слова *paradeigma*. Первоначально оно было научным термином, однако сегодня широко используется для обозначения таких понятий, как «восприятие», «предположение», «теория» или «система координат». Другими словами, это призма, через которую мы смотрим на мир. Ее можно сравнить с картой какой-нибудь территории или города. Если она неправильная, то сколько бы усилий вы ни прилагали, чтобы прибыть в пункт назначения, и как бы позитивно ни мыслили, – вы все равно заблудитесь. Если же карта точная, то в игру вступают старание и установка. Но никак не ранее того.

Например, как люди пытались лечить в Средние века? *Кровопусканием*. Какой была парадигма? Вредные вещества находятся в крови; избавимся от них. Если бы вы не подвергали сомнению эту парадигму, то что бы вы стали делать? Пускать больше крови. Пускать ее быстрее. Пускать безболезненно. Применили бы к кровопусканию систему всеобщего управления качеством или шесть сигм. Организовали бы статистический контроль качества, провели анализ отклонений. Сделали бы стратегический анализ экономической целесообразности и реализовали блестящие маркетинговые программы, чтобы объявить: «У нас самый высококачественный центр кровопускания мирового класса!» Или отправили сотрудников в горы, чтобы они, совершив несколько прыжков с крутого обрыва друг другу в объятия, возвратились в «отделение кровопускания» в больнице и стали работать с большей любовью и доверием. Или вы могли бы собрать сотрудников в бане, чтобы они раскрывали друг другу душу и добивались искренности в общении. Вы могли бы даже обучить ваших пациентов и сотрудников позитивному мышлению, чтобы оптимизировать положительную энергию при кровопускании.

Можете себе представить, что произошло, когда была подтверждена бактериальная теория, – когда венгр Земмельвейс, француз Пастер и другие исследователи обнаружили, что основной причиной заболеваний являются бактерии? Это сразу объяснило, почему женщины хотели, чтобы роды у них принимали акушерки. Они были чище, потому что мылись. Стало ясно, почему на войне больше людей гибло от стафилококка, чем от пуль. Болезни распространяли микробы. Бактериальная теория открыла новые области исследований. До сих пор она задает направления многим методикам лечения.

Такова сила правильной парадигмы. Она *объясняет*, а затем *направляет*. Однако проблема в том, что парадигмы, подобно традициям, живучи. Ошибочные парадигмы продолжают существовать веками после того, как найдена лучшая. Например, несмотря на то что в исторических трудах говорится, будто Джордж Вашингтон умер от отека горла, он, вероятно, умер от кровопускания. Отек горла был симптомом какого-то другого заболевания. Поскольку в то время действовала парадигма, утверждающая, что вредные вещества находятся в крови, его в течение 24 часов лишили нескольких пинт крови. Нам же с вами советуют не сдавать больше одной пинты (0,47 л) крови за два месяца, даже если мы чувствуем себя хорошо.



Рис. 2.2

Новая эпоха информации/работника интеллектуального труда основывается на новой парадигме, которая полностью отличается от *вещественной* парадигмы индустриальной эпохи. Назовем ее Парадигмой цельной личности.

Парадигма целого человека

Существует одна главная, хотя и простая причина, по которой так много людей не получают удовлетворения от своей работы и по которой большинство организаций не в состоянии выявить значительные таланты, изобретательность и творческие способности своих сотрудников и стать по-настоящему великими и долговечными организациями. Она вытекает из *несовершенной парадигмы нас самих – нашего фундаментального представления о природе человека*.

Все дело в том, что люди – не вещи, не *существа*, которых нужно побуждать к действию и контролировать; в каждом человеке четыре измерения: тело, разум, сердце и дух.

Во всех философских и религиозных учениях, как западных, так и восточных, на протяжении всей письменной истории мы, по существу, обнаруживаем те же четыре измерения: физическое/экономическое, интеллектуальное, социально-эмоциональное и духовное. Термины используются разные, однако измерения жизни универсальны. Эти измерения также отражают четыре основные потребности и мотива всех людей: жить (выживание), любить (взаимоотношения), учиться (рост и развитие) и оставить после себя наследие (смысл и вклад) – см. рис. 2.3.

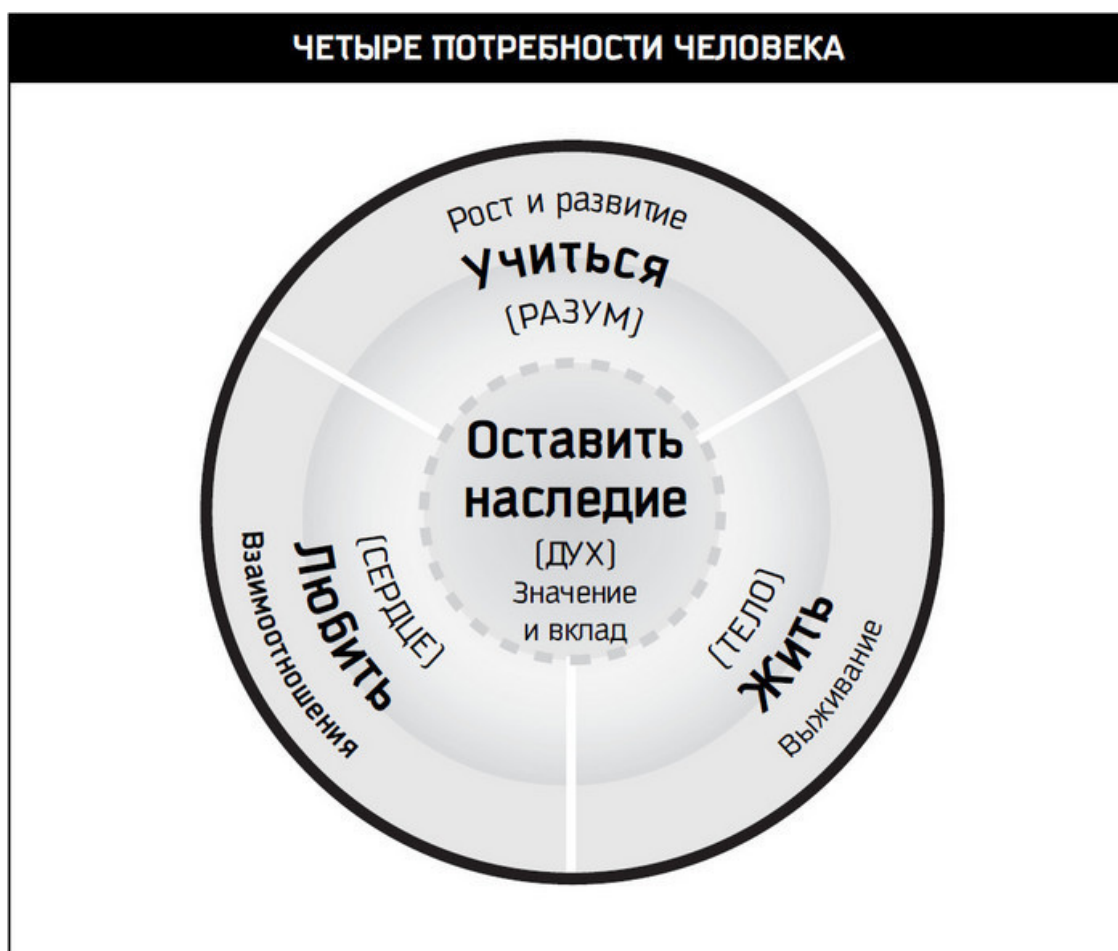


Рис. 2.3

У людей есть выбор

Итак, какая связь между парадигмой контроля «существа» (фрагментарного человека), которая доминирует в современных организациях, и неспособностью менеджеров вдохновить людей на то, чтобы они добровольно реализовывали свои таланты и вносили вклад в общее дело? Ответ прост. Люди делают выбор. В зависимости от того, как с ними обращаются, и от возможностей использования *всех* четырех составляющих своей природы они – сознательно или подсознательно – решают, какую часть себя отдавать работе. Этот выбор может быть различным: от протеста или ухода с работы до творческого азарта.

Теперь обдумайте, какой из шести вариантов, предложенных на рис. 2.4, – протест или увольнение, деструктивное подчинение, добровольное согласие, дружественное сотрудничество, искренняя приверженность или творческий азарт – вы выберете для каждого из пяти приведенных ниже сценариев:

Первый сценарий. С вами обращаются несправедливо: ваша организация пропитана интригами; в ней царит кумовство; система оплаты труда кажется вам неадекватной; ваша заработная плата не вполне соответствует вашему вкладу. Каким будет ваш выбор?

Второй сценарий. Предположим, что ваш труд оплачивается справедливо, но при этом к вам относятся недоброжелательно. Иными словами, вас не уважают; отношение к вам (противоречивое, деспотическое, нестабильное), возможно, продиктовано настроением вашего начальника. Каким будет ваш выбор?

Третий сценарий. Предположим, вы удовлетворены своей заработной платой, с вами хорошо обращаются, однако ваше мнение никого не интересует. Другими словами, ценят ваше тело и сердце, но не интеллект. Каким будет ваш выбор?

Четвертый сценарий. Теперь предположим, что вам сносно платят (тело), хорошо с вами обращаются (сердце), ваши способности активно задействованы (разум), но при этом вас просят выкопать яму, а затем снова ее засыпать, или подготовить отчеты, которые никто никогда не будет читать и использовать. Другими словами, ваша работа бессмысленна (дух). Каким будет ваш выбор?

Пятый сценарий. Наконец, предположим, что ваша работа справедливо оплачивается, с вами хорошо обращаются, вы творчески вовлечены в работу, исполненную смысла, однако вы то и дело сталкиваетесь с обманом и надувательством клиентов, поставщиков и других сотрудников (дух). Каким будет ваш выбор?



Рис. 2.4

Обратите внимание, что мы рассмотрели все четыре составляющие парадигмы целого человека – тело, интеллект, сердце и, наконец, дух (который разделен на две части – бессмысленность работы и беспринципность при ее исполнении). Дело в том, что если пренебречь хотя бы одной из четырех составляющих человеческой природы, вы превращаете человека в существо, в вещь, а как с ними обращаются? Их нужно контролировать, управлять ими и прибегать к методу «кнута и пряника», чтобы мотивировать их.

Я задаю эти пять вопросов в самых различных аудиториях по всему миру и почти всегда получаю ответы, относящиеся к последним трем категориям, – люди предпочитают протест либо увольнение, деструктивное подчинение (т. е. человек выполняет поручение в надежде, что из этого ничего не выйдет) или в лучшем случае охотное согласие. Но в современную эпоху информации/работника интеллектуального труда три первых варианта – дружественное сотрудничество, искреннюю приверженность или творческий азарт (см. рис. 2.4) – может выбрать только тот, в ком уважают целого человека на полноценной работе, тот, кому *платят по справедливости*, с кем *хорошо обращаются* и чьи *способности творчески используются*, для служения человеческим потребностям на основе принципов (см. рис. 2.5).



Рис. 2.5

Индивидуальность – это судьба.

Надеюсь, вы понимаете, что проблемы, с которыми люди сегодня сталкиваются на работе, а также возможности их решения кроются в современной парадигме человеческой природы? Догадываетесь, что решение наших семейных и общественных проблем также заключено в этой парадигме? Парадигма «вещи» индустриальной эпохи и все вытекающие из нее методы представляют собой современный аналог кровопускания. Далее, начиная с главы 6, представлено подробное описание *четырёх хронических проблем* организаций, возникающих из-за пренебрежения четырьмя составляющими человеческой природы, а также изложено их решение, основанное на *четырёх ролях лидера*. Но вначале рассмотрим индивидуальную реакцию на боль и проблемы, о которых шла речь.

Примечания

1 Цитата из речи Стэнли Дэвиса на конференции в Азии, в которой мы оба принимали участие.

2 Drucker Peter F., «Managing Knowledge Means Managing Oneself», *Leader to Leader*, 16 (Spring 2000), pp. 8–10.

3 Drucker Peter F., *Management Challenges for the 21st Century* (New York: Harper Business, 1999), p. 135. [Рус. пер.: Друкер Питер Ф., *Задачи менеджмента в XXI веке*. – Вильямс, 2002.]

Глава 3. Решение

Нет ничего могущественнее, чем идея, час которой пробил.
Виктор Гюго

Генри Дэвид Торо в свое время писал: «На тысячу обрубающих ветви с дерева зла находится один, кто рубит его под корень».¹ Данная книга посвящена «обрубанию корней» значительных проблем, с которыми мы сталкиваемся.

Мы начали с *боли*; мы изучили лежащую в ее основе *проблему*, которая возникает на личном уровне и включает в себя глубоко укоренившуюся парадигму и набор традиций, существующий там, где люди работают. Теперь зададим контекст для *решения* этой проблемы и кратко рассмотрим, каким образом этот вопрос будет раскрыт в остальной части книги.

Я работал с организациями по всему миру на протяжении более сорока лет, учился на трудах великих умов, занимающихся их исследованием. Наиболее крупные культурные сдвиги – благодаря которым были образованы знаменитые организации, которые *продолжают* долгосрочный рост, процветают и делают вклад в развитие всего мира, – начинались с выбора *одного* человека. Иногда таким человеком становился формальный лидер – генеральный директор или президент. Очень часто *инициатором* был кто-нибудь другой – профессиональный специалист, линейный менеджер или чей-нибудь помощник. Независимо от своих должностей, эти люди сначала меняли что-то в себе – изменялись «*изнутри наружу*». Их характер, компетенция, инициатива и позитивная энергия – короче говоря, их моральный авторитет – вдохновляли и воодушевляли других. Они обладали твердым чувством индивидуальности, раскрывали свои сильные стороны и таланты и использовали их для удовлетворения потребностей и достижения результатов. Окружающие замечали это и наделяли их большими полномочиями. В свою очередь, они брали на себя новые обязательства и вновь добивались результатов. Число людей, у которых это вызывало искренний интерес, постоянно увеличивалось. Высокопоставленные лица проявляли желание познакомиться с их идеями, узнать, каким образом им удалось добиться *столь многого*. Культура начинала ориентироваться на их видение и на них.

Подобные люди просто не поддаются всем негативным, деморализующим и оскорбительным силам организации; эти силы не способны их сломить. Интересно, что их организации ничем не лучше большинства других. В той или иной степени хаос царит во *всех* организациях. Такие люди просто осознают, что ждать, пока их начальник или организация начнут изменяться, они не могут, – и становятся островком совершенства в море посредственности. А это заразительно.

Откуда же у человека появляется подобная внутренняя сила, чтобы плыть против течения и противостоять негативным вызовам существующей культуры, поступаться эгоистическими интересами, развивать и поддерживать подобное видение и решимость?

Такие люди познают свою истинную природу и способности и используют их для формирования видения великих дел, которые хотят совершить. Они предусмотрительно проявляют инициативу и достигают важного понимания потребностей и возможностей, существующих в окружающем их мире. Они удовлетворяют эти потребности, используя для этого свои уникальные таланты и подключая свои высшие мотивы, – потребности, которые имеют существенное значение. Короче говоря, *они обретают и используют свой голос*. Они служат благу других и вдохновляют их. Они применяют ПРИНЦИПЫ, которые обуславливают рост и процветание людей и организаций, – принципы, позволяющие выявить все самое лучшее и возвышенное что есть в «целом человеке» – тело, интеллект, сердце и дух. Не менее важно, что они делают

выбор: с помощью этих принципов оказывать влияние и *вдохновлять других на обретение своего голоса*.

Подобное двухступенчатое решение – *обретите свой голос и вдохновите на это других* – это «дорожная карта», позволяющая человеку на ЛЮБОМ уровне организации максимально реализовывать свой потенциал и усилить влияние, стать незаменимым сотрудником⁵ и вдохновить на это рабочую группу или более широкий круг членов своей организации. Соответственно, книга состоит из двух основных частей:

1. Обретите свой голос.
 2. Вдохновите на обретение своего голоса других.
- Представим вкратце каждую из этих частей.

⁵ Бесплатный отчет, позволяющий сравнить способность вашей рабочей группы или организации добиваться наиболее приоритетных целей со способностями других организаций мира, можно найти на сайте www.The8thHabit.com/offers.

Обретите свой голос

*Из двух дорог, лежащих предо мною
Идти решил нехоженой тропой.
И это в корне все переменяло.²*

Роберт Фрост

На рис. 3.1 показаны два существенно отличающихся друг от друга жизненных пути и приведена простая схема, или карта, восьмого навыка: «Обретите свой голос» и «Вдохновите других на обретение голоса». Данная схема «Двух путей» будет появляться в начале каждой из последующих глав, вплоть до главы 14. В каждой версии схемы выделена основная идея очередной главы. Таким образом, вы сможете видеть, в каком месте своего пути вы находитесь сейчас, где вы уже побывали и куда направляетесь.

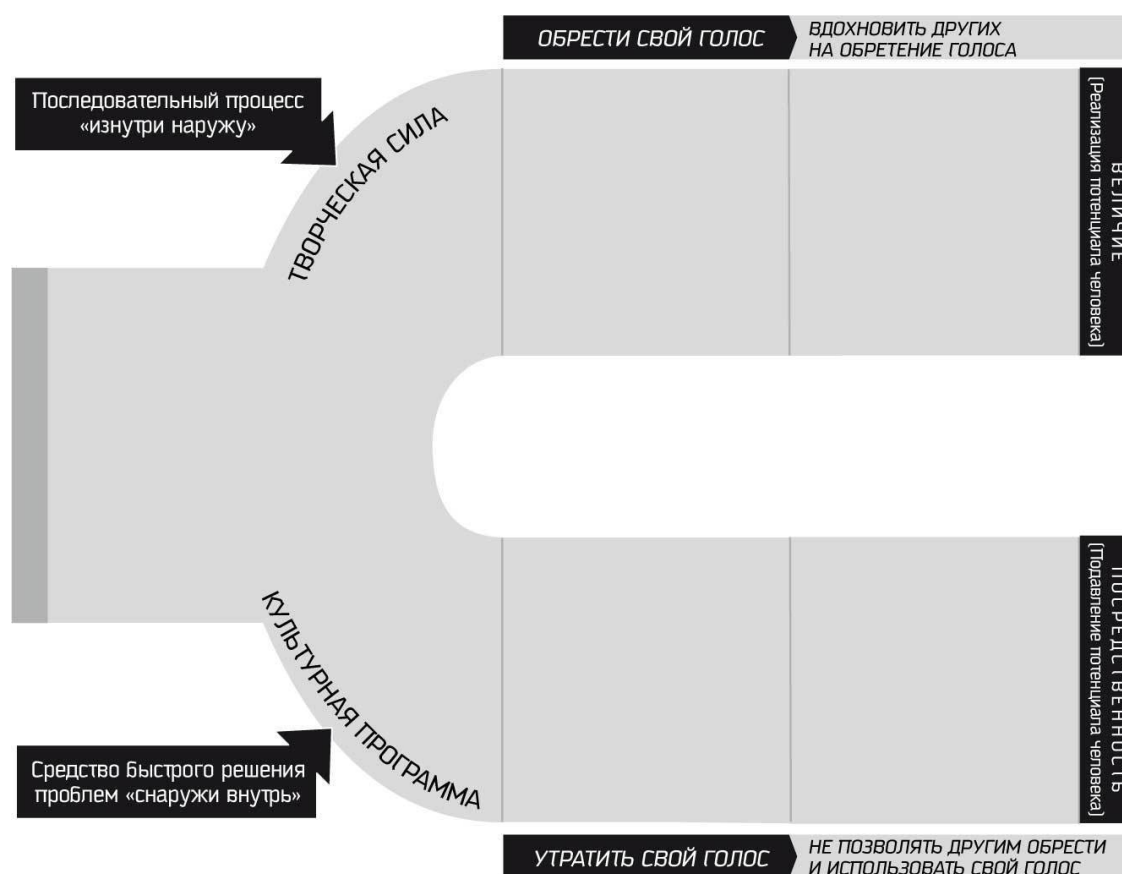


Рис. 3.1

Каждый *выбирает в жизни* один из двух путей. Так происходит со всеми – с молодыми и пожилыми, богатыми и бедными, мужчинами и женщинами. Один путь – проторенный и широкий – ведет к посредственности, другой – путь к величию и смыслу. Возможности, существующие на каждом из этих направлений, столь же разнообразны, как способности и характеры разных людей. Однако эти направления отличаются одно от другого, как день и ночь.

Путь к посредственности сковывает потенциал человека, тогда как путь к величию высвобождает этот потенциал и позволяет его реализовать. Путь к посредственности – это упрощенный подход к жизни, ориентированный на быстрые решения, а путь к величию – процесс последовательного развития «изнутри наружу». Тот, кто следует по нижнему пути к посред-

ственности, живет по «*культурной программе*» себялюбия, потворства своим желаниям, ограничений, сравнения себя с другими, соперничества и виктимизму⁶. Тот же, кто идет по пути к величию, стоит выше негативных влияний культуры и *делает выбор* в пользу того, чтобы стать творцом своей жизни. Путь к величию можно выразить одним словом – «голос». Только тот, кто идет по этому пути, обретает свой голос и вдохновляет на обретение голоса других. Остальным величия никогда не достичь.

⁶ Виктимизм (от англ. victim – жертва) – склонность человека или группы людей к исполнению роли жертвы неблагоприятных условий. – *Прим. пер.*

Душа в поисках смысла

Глубоко внутри каждого из нас есть сокровенное стремление к тому, чтобы наша жизнь проходила под знаком *величия* и стремления внести вклад – быть по-настоящему нужным и значимым. Мы можем сомневаться в себе и в своей способности жить именно так, но хочу, чтобы вы знали: я глубоко убежден, что *вы* на это *способны*. Необходимый потенциал находится в вас самих, и это верно абсолютно для всех. Это право, данное нам с рождения.

Однажды я встретился с командующим одной военной базы, который по-настоящему горел готовностью значительно изменить культуру своей организации. Он отслужил уже более тридцати лет, имел звание полковника и в год нашей встречи мог выйти в отставку. После нескольких месяцев тренингов, которые он проводил в своей организации, я спросил его, почему он планирует остаться и предпринять столь значительные действия, для реализации которых придется плыть против течения и противостоять сильному сопротивлению в виде традиций, бездеятельности, безразличия и недоверия. Я даже сказал ему: «Ведь вы можете расслабиться и достойно отойти от дел. В вашу честь будут организованы торжественные банкеты, на которых вы услышите много хвалебных речей от своих коллег и близких».

В ответ он задумался, сделал долгую паузу, а потом решил поделиться со мной очень личными, почти священными переживаниями. Он сказал, что недавно похоронил отца. Перед смертью отец позвал жену и сына. Говорил он с трудом. Жена все время плакала. Сын наклонился к отцу, и тот прошептал ему на ухо: «Сынок, я хочу, чтобы ты прожил свою жизнь не так, как это сделал я. Я неправильно поступал с тобой и с твоей матерью и никогда не пытался ничего изменить. Сынок, пообещай мне, что ты будешь жить по-другому».

Таковыми были последние слова, которые полковник услышал от своего отца. Для него они стали величайшим подарком и наследием, которое только мог оставить отец. Он немедленно принял решение, что будет стремиться к изменениям – во всех сферах своей жизни.

Позднее полковник сказал мне по секрету, что поначалу он *действительно* планировал выйти в отставку и жить в свое удовольствие. Собственно, он втайне надеялся на то, что его преемник не будет столь же успешно справляться со своими обязанностями, как это делал он, и все это увидят. Однако после своего прозрения при прощании с отцом он не только решил стать инициатором изменений в построении принципов устойчивого лидерства в культуре своей воинской части, но и позаботиться о том, чтобы его преемник добился *больших* успехов, чем он. Стремясь институционализировать эти принципы лидерства в структурах, системах и процедурах организации, он надеялся, что его наследие будет передаваться от одного поколения лидеров к другому.

Затем он сказал, что до беседы с отцом сознательно следовал по более легкому пути, выполняя, по существу, роль хранителя традиций, и таким образом выбирал жизнь посредственности. Однако благодаря своему отцу он обрел решимость идти по пути величия, подлинного участия, значимости – жить жизнью, исполненной смысла.

Каждый из нас может сознательно принять решение отказаться от жизни посредственной в пользу жизни великой – дома, на работе и в обществе. Несмотря ни на какие обстоятельства, каждый из нас способен на такое решение. Это величие может проявиться в демонстрации удивительной силы духа перед лицом неизлечимой болезни, или в изменении к лучшему жизни какого-нибудь ребенка, помогая ему обрести ощущение собственной значимости и силы, в исполнении роли катализатора изменений в организации, или инициатора великих дел в обществе. В нашей власти решиться на *великую* жизнь, или даже проще – сделать один день не просто хорошим, а *великим*. Неважно, сколько времени мы шли по пути к посредственности, все-

гда можно сменить направление. Всегда. Сделать это никогда не поздно. Мы можем обрести свой голос.

После того как вы *выбрали* этот «менее проторенный путь», задача по обретению своего собственного голоса сводится к тому, чтобы:

1. **Распознать свой голос**, приходя к пониманию своей истинной природы – то, что я называю *тремя замечательными врожденными дарами* (глава 4), развивая и последовательно используя различные виды *интеллекта*, связанные с каждой из четырех составляющих вашей натуры.

2. **Выразить свой голос**, культивируя высшие проявления этих видов интеллекта – *видение, дисциплину, страсть и совесть* (глава 5).

Вдохновите других на обретение их голоса

После обретения вами вашего собственного голоса *выбор*, расширяющий ваше влияние, увеличивающий ваш вклад, – вдохновить других на поиск *их* голоса. Вдохновить означает вдохнуть жизнь в другого. Когда мы признаем, уважаем и предлагаем другим способы обретения голоса *всеми четырьмя составляющими их личности* – физической, интеллектуальной, социально-эмоциональной и духовной, – высвобождаются скрытые человеческие склонности, творческие способности, энтузиазм, талант и мотивация. Прорыв на новый уровень в производительности, инновациях и лидерстве на рынке и в обществе будет совершен именно теми организациями, в которых число людей и рабочих групп, полноценно выражающих свой внутренний голос, станет достаточным.

Часть 2 «Восьмого навыка» начинается с главы 6. Она называется «Вдохновите других на обретение своего голоса». Поскольку большая часть работы в мире выполняется в организациях, основной акцент делается на принципах, которые можно применять для оказания позитивного влияния на других людей, работающих в любой структуре (в бизнесе, образовании, государственном управлении, вооруженных силах, общественных организациях и даже в семье).

Скорее всего, у вас возникнет множество практических вопросов, начинающихся со слов «да, но...». Разрешить сомнения вам поможет *небольшой раздел, помещенный в конце каждой из последующих глав, в котором приведены часто задаваемые вопросы и мои ответы на них*. Надеюсь, вы сможете извлечь из них пользу, однако если они не представляют для вас интереса, то можете спокойно опускать эти разделы. В конце книги перед приложениями вы найдете раздел «Двадцать наиболее часто задаваемых вопросов», посвященный вопросам и ответам более общего характера.

Как получить максимальную пользу от этой книги: учимся, обучая и делая

Если вы хотите получить максимальную пользу от этой книги и встать на путь коренных перемен как в личной сфере, так и в своей организации, рекомендую воспользоваться двумя простыми советами. Если вы будете им следовать, гарантирую, что вы добьетесь грандиозных результатов. Первое – *обучайте* других тому, чему научились сами; второе – систематически *применяйте* то, чему научились – и делайте это!

Обучайте других и делитесь своими знаниями по мере продвижения

Почти каждый согласен с тем, что *лучше всего учиться, обучая других*, и что новые знания усваиваются, когда вы используете их.

Преподавая много лет назад в университете, я познакомился с одним приезжим профессором, доктором Уолтером Гоном из города Сан-Хосе в Калифорнии. В течение одного семестра он читал курс для преподавателей под названием «Как повысить качество обучения». Суть программы сводилась к следующему замечательному принципу: *лучший способ подвигнуть людей учиться – превратить их в преподавателей*. Другими словами, лучше всего вы усваиваете материал тогда, когда преподаете его другим.

Я немедленно стал применять этот принцип на работе и дома. Когда я начинал преподавать в университете, группы состояли всего из пятнадцати – тридцати студентов. Применяя принцип доктора Гона, я обнаружил, что способен эффективно обучать намного большее число студентов. На некоторых моих занятиях присутствовала почти тысяча студентов, при этом их успеваемость и оценки реально повысились. Почему так произошло? Просто когда вы обучаете чему-то других, вам становится легче учиться самому. Каждый студент превращается в преподавателя, а преподаватель – в студента.

Существует общеизвестная парадигма, заключающаяся в том, что решающее значение имеет пропорция «преподаватель/студент» – чем меньше студентов, тем выше качество обучения. Однако если сделать своих студентов преподавателями, можно получить эффект рычага. Вы перемещаете его точку опоры.

Кроме того, делясь своими новыми знаниями с другими, вы как бы берете на себя социальное обязательство жить в соответствии с тем, чему учите. У вас совершенно естественно появляется более сильная мотивация жить согласно тому, чему вы учите. Такой обмен станет основой для углубления знаний, приверженности и мотивации, для закрепления изменений и формирования группы единомышленников. Вы также обнаружите, что обмен знаниями ведет к установлению тесных связей с другими людьми – особенно с вашими детьми. Сделайте так, чтобы они регулярно учили вас тому, что узнали в школе. Мы с моей женой Сандрой обнаружили, что этот простой прием совершенно устраняет необходимость во внешней мотивации. До сих пор лучшими учениками были те, кто преподавал другим то, чему учился сам.

Внедряйте свои знания в жизнь

Знать и не делать – это, в сущности, не знать. Научиться и не делать – все равно что не научиться. Другими словами, понять что-то и не применить этого на практике – все равно что не понять. Знания и понимание усваиваются, только когда это *делаешь, применяешь*. Например, вы можете изучить теннис как вид спорта, читая книги и слушая лекции, однако

пока сами не начнете играть, по-настоящему не поймете эту игру. Знать и не делать – это не знать.

Самопознание лучше всего достигается путем действия, а не созерцания. Стремись исполнить свой долг, и ты быстро поймешь, из чего сделан.

Иоганн Вольфганг Гёте

Существует по меньшей мере четыре подхода к применению знаний, которые вы почерпнете из данной книги:

1. Первый заключается в том, чтобы просто прочитать эту книгу от начала до конца, а затем решить, что бы вы хотели использовать в своей жизни и работе. Большинство людей, работая с книгой, применяют именно такой подход. Он отражает желание многих из нас установить эмоциональную или ментальную связь с потоком идей, представленных в книге, а потом уже использовать их.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.