

Стивен Кови продолжает приводить нас в восторг: на этот 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 позволяющей оставить после себя наследие величия, которое остается на долгое время после нашего ухода.

*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 «*Моя лучшая форма*»

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 так же, 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. Являясь руководителем 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 руководителем.

*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 внести 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*» является 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 «Что хочет знать генеральный директор»  
и соавтор книги «Искусство результативного управления»*

Более десяти лет я ждал завершения следующего этапа труда Стивена Кови над концепцией, изложенной в его книге «*Семь навыков высокоэффективных людей*». Требования моей жизни 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 «У меня все отлично — очередь за вами!»  
и «Стань лидером или прочь с дороги!»*

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. Последние 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 значительной степени перекликается 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 приемами бизнеса, 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**

*The 7 Habits of Highly Effective People*  
*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 работы FranklinCovey Co.**

*The 7 Habits of Highly Effective Teens*  
*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*

**STEPHEN R. COVEY**

# **THE 8th HABIT**

**From Effectiveness  
to Greatness**

FREE PRESS

*New York London Toronto Sydney*

**СТИВЕН Р. КОВИ**

# **ВОСЬМОЙ НАВЫК**

**От эффективности  
к величию**

**ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО**

5-е издание



Москва  
2010

УДК 65.011; 658.3; 65.013  
ББК 65.290-2; 65.050.2; 88.4  
К56

Переводчик Ю. Сундстрем  
Редакторы С. Анисимов, Н. Лауфер  
Выпускающий редактор Р. Пискотина  
Научный руководитель проекта М. Ильин

### Кови Ст. Р.

К56 Восьмой навык: От эффективности к величию / Стивен Р. Кови;  
Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 408 с.

ISBN 978-5-9614-1308-3

В современном мире эффективность становится обязательной для людей и организаций. 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. Новая эра истории человечества требует достижения величия. Она призывает к тому, чтобы мы раскрыли свои способности, с энтузиазмом добивались стоящих перед нами целей и внесли 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 обретение своего голоса других. Решение этой задачи Стивен Кови называет восьмым навыком.

Книга адресована широкому кругу читателей.

УДК 65.011; 658.3; 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](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-1308-3 (рус.)  
ISBN 0-684-84665-9 (англ.)

© FranklinCovey Company, 2004  
© Издание на русском языке,  
оформление, перевод.  
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

# Содержание

Благодарности .....	11
Глава 1 Боль .....	15
Глава 2 Проблема .....	27
Глава 3 Решение .....	39
<b>ЧАСТЬ 1. ОБРЕТИТЕ СВОЙ ГОЛОС</b> .....	<b>49</b>
Глава 4 Поиск своего голоса — нераскрытые врожденные дары .....	51
Глава 5 Выразите свой голос — видение, дисциплина, энтузиазм и совесть .....	74
<b>ЧАСТЬ 2. ВДОХНОВИТЕ НА ОБРЕТЕНИЕ ГОЛОСА ДРУГИХ</b> .....	<b>105</b>
Глава 6 Вдохновить на обретение голоса других — задача лидера .....	107
<b>КОНЦЕНТРАЦИЯ —</b> <b>СОЗДАНИЕ ОБРАЗЦА ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ И ПОИСК ПУТИ</b> .....	<b>135</b>
Глава 7 Голос влияния — станьте «триммером» .....	136
Глава 8 Голос добросовестности — создание образца характера и компетентности .....	157
Глава 9 Голос и скорость доверия .....	173
Глава 10 Объединение голосов — поиск Третьей альтернативы .....	199
Глава 11 Единый голос — поиск пути: общее видение, ценности и стратегия .....	227
<b>РЕАЛИЗАЦИЯ —</b> <b>СОГЛАСОВАНИЕ И ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СИЛЫ</b> .....	<b>245</b>
Глава 12 Голос и дисциплина реализации — согласование целей и систем для достижения результатов .....	247
Глава 13 Голос, высвобождающий силу, — поднятие энтузиазма и раскрытие таланта .....	265
<b>ЭПОХА МУДРОСТИ</b> .....	<b>289</b>
Глава 14 Восьмой навык и «активная поверхность» .....	291
Глава 15 Мудрое использование своего голоса на благо служения другим .....	315
Двадцать наиболее часто задаваемых вопросов .....	342

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	355
<i>Приложение 1</i> Развитие четырех видов интеллекта/ способностей — практическое руководство .....	357
<i>Приложение 2</i> Обзор литературы о теориях лидерства.....	379
<i>Приложение 3</i> Репрезентативные высказывания о лидерстве и управлении .....	385
<i>Приложение 4</i> Высокая цена низкого доверия.....	388
<i>Приложение 5</i> Внедрение четырех видов дисциплины реализации .....	390
<i>Приложение 6</i> Результаты опроса по определению xQ .....	391
<i>Приложение 7</i> Подход компании FranklinCovey.....	394
Предметный указатель .....	398
О компании FranklinCovey .....	405
Об авторе .....	407



*Посвящается скромным, смелым и «великим» среди нас, кто на своем примере показывает, что лидерство — это выбор, а не должность*



# БЛАГОДАРНОСТИ

**В**от самое важное, что я усвоил на протяжении жизни: если вы хотите внести новый вклад в окружающий мир, вам необходимо как следует к этому подготовиться. Несмотря на то что работа над каждым значительным литературным проектом вновь и вновь подтверждала правильность этого принципа, его легко упустить из виду. Я приступил к работе над этой книгой пять лет назад, думая, что смогу опереться на знания, полученные за всю свою жизнь благодаря исследованиям, преподавательской и консультационной деятельности в области лидерства, и «положить их на бумагу» буквально за несколько месяцев. Более чем через год, в течение которого я преподавал этот материал и работал над книгой вместе с группой своих помощников, первый черновой вариант был готов. Мысль о том, что мы наконец-то это сделали, очень волновала нас. Однако именно в тот момент мы испытали то, с чем часто приходится сталкиваться альпинистам при покорении гор. Мы обнаружили, что главная вершина пока не достигнута, и мы лишь завершили первый этап подъема. С новых позиций добытых тяжким трудом открытий 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 буквально проходили этот этап еще раз десять. Каждый раз мы думали, что наконец-то добрались до «вершины» — были уверены, что книга уже готова. Однако каждый раз что-то заставляло нас охладить свой пыл и осознать, что мы поднялись лишь еще на один уровень понимания и что нам предстоит очередное восхождение.

Самые значительные и наиболее вдохновляющие достижения в области покорения горных вершин — это не столько личные достижения, сколько истории о необычайной силе 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 удается лишь очень немногим. По

той или иной причине большинство людей и команд под давлением экстремальных условий, заставляющих напрячь силы до предела, сдаются на середине пути и поворачивают назад. Не сильно отличается от этого и история о пятилетнем «подъеме» при подготовке данной книги. Если бы не решимость и неослабевающая преданность, терпение, поддержка и синергетический вклад замечательной команды, которая помогла мне реализовать данный проект, книга 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 за помощь:

- Десяткам тысяч людей, с которыми нам пришлось 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 всему этому мне пришлось совершить не одно тренировочное восхождение по целой «горной гряде», что приводило к постоянному обновлению идей, бесценным открытиям и бесконечному испытанию 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 духовность, здравый смысл, гибкость, терпение и компетентность. Хочу также выразить благодарность жене Бойда Мишель Дэйнс Крейг за ее поразительно позитивный настрой, неустанную поддержку и готовность идти на жертвы, 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, углубленный 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, благодаря которому я очень многое смог узнать о доверии, как на его личном примере, так и в результате изучения его теоретических и практических принципов.
- Моему замечательному литературному агенту Джону Миллеру и его партнеру Шеннону Майзер-Марвену за неустанное служение и защиту наших интересов.
- Моему редактору Бобу Асахине, с которым работаю и 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

### **П**РИСЛУШАЕМСЯ К ГОЛОСАМ ВОКРУГ НАС.

- Я в тупике, я погряз 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 только оплачивал счета.
- Я разочарован и сломлен.
- Моего заработка не хватает, даже 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 внутренне опустошенным. Моя жизнь лишена смысла; чего-то не хватает.
- Я зол. Мне страшно. Я не могу себе позволить потерять работу.
- Я одинок.
- Я устал от стресса; все требуется сделать безотлагательно.
- Я задыхаюсь от мелочного контроля.
- Меня тошнит от предательства и подхалимства.
- Мне скучно — я просто провожу свое время на работе. Работа не приносит мне почти никакого удовлетворения.
- Я выбиваюсь из сил, чтобы выполнить план. Моя нагрузка невыносима. У меня просто нет времени и 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, могло бы относиться и к вам. Как заметил Карл Роджерс: «Самое личное является самым общим»<sup>1</sup>.

Конечно, есть и такие, кто *по-настоящему* поглощен работой, живет ею и черпает из нее энергию... однако их слишком мало. Выступая перед большими аудиториями, я часто спрашиваю слушателей: «Кто считает, что большинство сотрудников ваших организаций обладает большими талантами, умственными и творческими способностями, чем требуют от них или даже позволяют реализовать занимаемые ими должности?» Подавляющее большинство присутствующих поднимает руки. И это происходит по всему миру. Не меньше участников признают, что на них постоянно оказывается давление с целью добиться лучших результатов с меньшими затратами. Только подумайте! От людей хотят получать все больше и как можно дешевле 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 определения коэффициента исполнения (Execution Quotient — xQ)<sup>\*</sup>, компания Harris Interactive, инициатор проведения опросов Harris Poll, не так давно изучила мнения 23 000 американских работников *ключевых профессий*<sup>\*\*</sup> в *ключевых отраслях*<sup>\*\*\*</sup> экономики. Приведем некоторые наиболее ошеломляющие результаты этого исследования.

- Только 37% респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, чего пытается 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.

\* Более подробная информация о результатах исследования с использованием анкеты xQ представлена в Приложении 6: Результаты оценки xQ.

\*\* 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.

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



- Только половина опрошенных удовлетворена результатами своей работы, выполненной за 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 в их организации создаются благоприятные условия для свободного общения, подразумевающего уважительное отношение к различным мнениям и способствующего 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 соревнуются с членами своей собственной команды, а не с соперниками.

Подобная информация действует отрезвляюще. По своему опыту могу сказать, что такая ситуация сложилась в самых различных организациях 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 вызывает у них 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, расходы по выплате процента и затраты на рабочую силу, вместе взятые!

## ЧТО ТАКОЕ ВОСЬМОЙ НАВЫК?

С момента опубликования книги «Семь навыков высокоэффективных людей»\* в 1989 г. мир претерпел серьезные изменения. По своей слож-

\* 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.]

ности проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться в личной жизни и отношениях в семье, в профессиональной деятельности и в организациях, где мы работаем, — это уже задачи иного порядка. На самом деле многие считают 1989 год, когда мы стали свидетелями падения Берлинской стены, — началом Информационной эпохи, рождением новой реальности, переломом необычайной значимости — началом 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». Понимаете, они показывают, как стать *высокоэффективным*. Они представляют собой *полную* завершённую систему вечных, универсальных принципов человеческого характера и эффективности.

Но в сегодняшнем мире *эффективность* человека или организации больше не является вариантом, который можно выбрать или не выбирать, 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

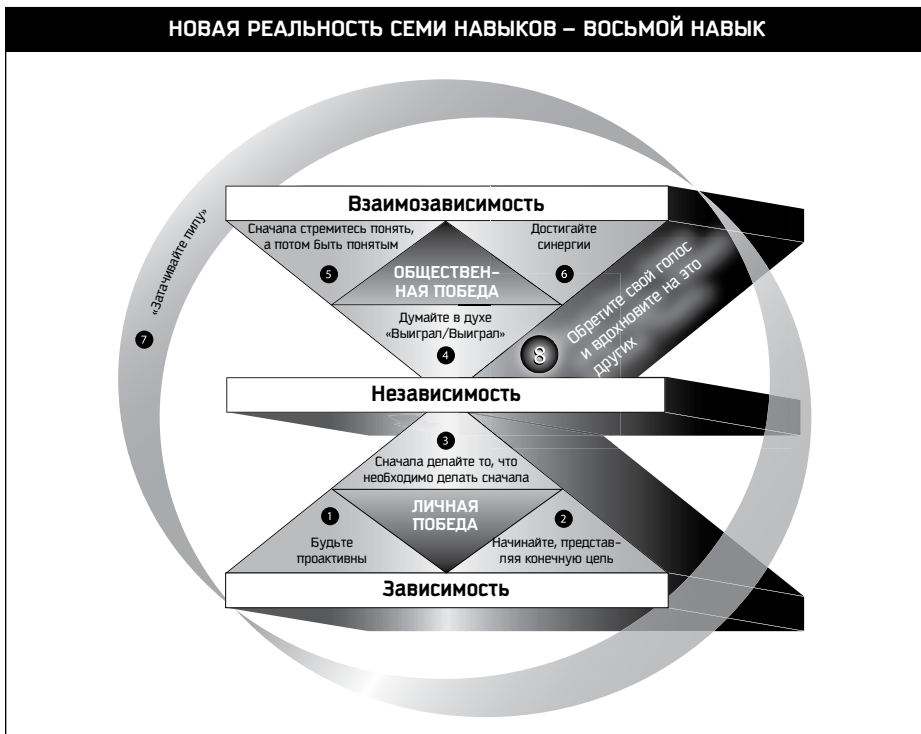


Рис. 1.1

*величия* — самореализации, *страстного исполнения* и *значимого вклада*. Это лежит в иной плоскости или *измерении*. Они имеют разную природу — 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... нового навыка.

Таким образом, Восьмой навык — это не просто дополнение Семи навыков еще одним, о котором почему-то позабыли. Восьмой навык связан с пониманием значения *третьего измерения*, которое является ответом на самый главный вызов новой Эпохи работника интеллектуального труда, и с приданием семи навыкам энергии этого измерения. Восьмой навык заключается в том, чтобы *Обрести свой голос* и *Вдохновить на это других*.

Восьмой навык открывает доступ к чрезвычайно перспективной области сегодняшней реальности. Он являет собой полную противоположность описанной мной боли и разочарованию. По сути, это реальность, не подвластная времени. Это голос человеческого духа — полный надежды и интеллекта, жизнерадостный по своей природе и безграничный по своим возможностям достижения всеобщего блага. Этот 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 которая заставляет нас достойно справляться с ними.

Как показано на рис. 1.2, голос находится на пересечении *таланта* (ваших врожденных дарований и достоинств), *энтузиазма* (тем, что, как правило, придает вам сил, стимулирует, мотивирует и вдохновляет), *потребности* (то, в чем окружающий мир нуждается настолько, что готов вам за это платить) и *совести* (того 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 своей 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 огромной потребности, к удовлетворению которой подталкивает вас ваша совесть.

В каждом из нас присутствует глубокое, врожденное, практически невыразимое страстное желание обрести свой голос в жизни. Экспоненциальное, революционно-бурное развитие Интернета является одним 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 Вайнбергер так описывают это явление:

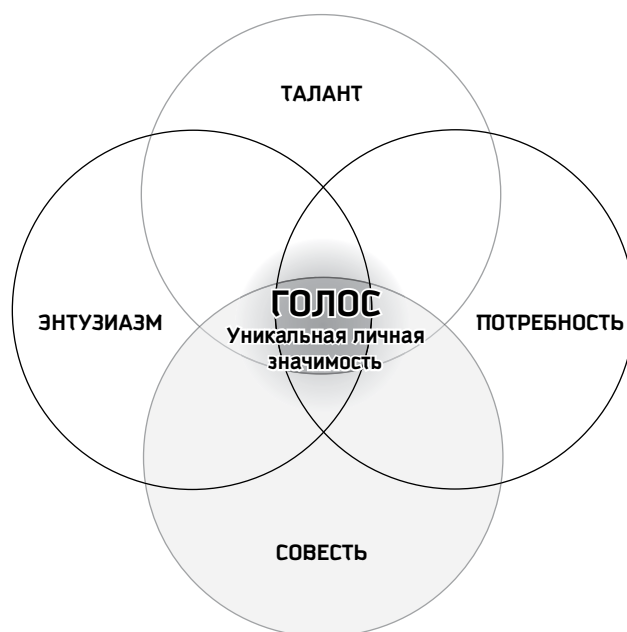


Рис. 1.2

«Все мы вновь обретаем свои голоса. Учимся разговаривать друг с другом. ...Мысленно и вслух — повсюду сегодня ведется разговор, которого пять лет назад вообще не велось и которого никто себе не представлял с начала Индустриальной революции. Теперь же этот разговор, охвативший планету благодаря Интернету и Всемирной паутине, 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 спиралах ДНК, и является проекцией коллективного дежа-вю 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. Это показатель того, 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»<sup>2</sup>.

Вместо того чтобы описывать, что такое *голос*, расскажу реальную историю об одном человеке, 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 добился своего видения. Он ответил, что вначале его просто не было. Просто он увидел, что у кого-то есть потребность, попытался удовлетворить ее, и появилось видение. У Мухаммада Юнуса видение мира без нищеты зародилось благодаря одному событию, произошедшему на улицах Бангладеш. Давая интервью для моей колонки о лидерстве в издании *New York Times Syndicate*, он поведал мне следующую историю:

*Все началось двадцать пять лет назад. Я преподавал экономику в университете Бангладеш. Голод в стране был в самом разгаре. 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 отсрочить или предотвратить смерть, пусть даже одного человека. Я перестал смотреть на мир с высоты птичьего полета, когда вы все озираете взором 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, изготавливающей бамбуковые стулья. Из долгого 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 мизерную прибыль. Женщина объяснила мне, что, поскольку у нее нет денег на покупку бамбука для стульев, ей приходится занимать его у одного торговца, который поставил условие, что продавать стулья она должна только ему и по его цене.*

*Объяснение двум центам было найдено — эта женщина буквально 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 мне 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 я за несколько дней обошел всю деревню. В результате мы составили список из сорока двух человек. Сложив общую сумму, в которой они нуждались, я был потрясен, как никогда в жизни: итог составил двадцать семь долларов! Мне стало стыдно за то, что являюсь членом общества, которое не в состоянии дать двадцать семь долларов сорока двум трудолюбивым и искусным людям.

Чтобы отделаться от этого чувства стыда, я достал деньги из кармана и отдал их своему студенту: «Раздай эти деньги людям из нашего списка. Скажи, что это кредит и расплатиться по нему они могут, когда у них появится такая возможность. Пока же они могут продавать свою продукцию в любом месте, где за нее предложат хорошую цену».

Чтобы зло восторжествовало, хорошим людям  
достаточно ничего не делать<sup>3</sup>.

ЭДМУНД БЁРК

Получив деньги, люди пришли в восторг. Наблюдая за ними, я размышлял, что мне делать дальше. Я задумался об открытии в университетском кампусе филиала банка и с этими мыслями направился к менеджеру и предложил 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 себя в качестве поручителя. «Я предоставлю гарантию по кредиту и подпишу все, что они пожелают, и 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 сильно 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 между мной и менеджером банка и его высокопоставленными коллегами. 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 принять 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 умы и глаза банкиров затмевали имеющиеся у них знания.*

*Наконец, я подумал: «А зачем я пытаюсь их убедить? Я полностью 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 или выдающееся деяние, ваши мысли разрывают свои оковы. Ваш разум преступает все пределы, ваше сознание расширяется во всех направлениях, и вы оказываетесь в новом, великолепном и чудесном мире.*

**ЙОГА-СУТРЫ ИЗ 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 выдаются 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 последствий, которые эти кредиты имеют для отдельных людей. Чтобы банк получил возможность ежегодно выдавать 500 млн долл., 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; 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 индивидуальные женщины, которые самостоятельно или в синергических группах решили стать независимыми предпринимателями, полагающимися на собственные силы и производящими товары у себя дома, на собственном участке земли 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 людскую 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 получить поддержку.

Мухаммад Юнус как раз является примером человека, который так и поступил — почувствовал людскую *потребность*, откликнулся на призыв своей *совести* и проявил свой *талант* и *энтузиазм*, чтобы удовлетворить эту потребность: сначала лично, затем укрепляясь в вере и ища конструктивные решения проблемы, и в конце концов институционализировал возможность выполнения данных потребностей общества, учредив соответствующую организацию. Он обрел свой голос, вдохновляя на это других. В настоящее время система предоставления микрокредитов распространяется по всему миру.

*Немногие из нас могут совершать 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 семьях, в соседских общинах и в обществе в целом.

Цель данной книги — представить «дорожную карту», которая укажет вам путь от боли и разочарований к правильной самореализации, значимости, смыслу и вкладу в общее дело в новых сегодняшних условиях — не только на работе и в организации, но и во всей вашей жизни. 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 организации на то, чтобы обрести свой голос и *множественно* увеличить уровень их результативности, развития и воздействия. Вы обнаружите, что такое влияние и лидерство возникают *по выбору* самого человека и не обусловлены должностью или положением.

Наилучшим, а иногда единственным способом освобождения от боли и при поиске долгосрочного *решения* является в первую очередь осознание основной *проблемы*, вызывающей эту боль. В нашем случае большая часть проблемы заключается в поведении, которое вытекает из неполной или значительно искаженной парадигмы или представления о природе человека, что не позволяет людям ощущать свою значимость и сковывает их таланты и возможности.

*Решение* этой проблемы, подобно большинству значительных прорывов в истории человечества, связано с коренным *отходом* от старых способов мышления. Данная книга гарантирует, что, если вы будете терпеливыми и, взяв на себя труд осознания основной причины, затем решите жить в соответствии с вечными, универсальными принципами, воплощенными в выводах, изложенных в данной книге, ваше влияние будет постоянно расти изнутри наружу; вы обретете свой голос и будете вдохновлять своих сотрудников или организацию сделать то же самое в условиях резко изменившегося окружающего мира.

В главе 1 были кратко затронуты болезненные стороны современной реальности.

В главе 2 выявляется основная проблема. Понимание данной глубоко укоренившейся проблемы поможет пролить свет на проблемы, с которыми мы сталкиваемся в личном плане, в семейных и рабочих взаимоотношениях, а также в организациях, где проводим большую часть своей жизни. Чтобы проанализировать эти двенадцать страниц текста, вам придется приложить определенные душевные усилия. Однако глубокое понимание *человеческого* аспекта того, что произошло в *организациях* на протяжении прошлого века, даст вам ключевую парадигму для всей кни-

ги, и на основе ее вы начнете приобретать мудрость, ориентиры и силу, необходимые при столкновении с множеством наиболее значительных *личных* и *межличностных* проблем и возможностей. 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

- <sup>1</sup> Rogers, C.R., *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), p. 26.
- <sup>2</sup> Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls and David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto* (Cambridge, MA: Perseus Books Publishing, 2000), pp. 36, 39.
- <sup>3</sup> Antony Jay, *The Oxford Dictionary of Political Quotations* (Oxford: Oxford University Press), p. 68.