

Стивен Р. Кови

# Восьмой навык: От эффективности к величию

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

## Рецензии

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.

*Рам 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 пределами 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.*

## 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 обкатывал 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 удается 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 гряду», 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 поддержку 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 тупике, 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»<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 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 вдумайтесь! 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 определения коэффициента эффективности (Execution Quotient — xQ)<sup>2</sup>, компания Harris Interactive, инициатор проведения опросов Harris Poll, не так давно изучила мнения 23 000 американских работников *ключевых профессий*<sup>3</sup> в *ключевых отраслях*<sup>4</sup> экономики.

---

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

<sup>2</sup> Более подробная информация о результатах опроса с использованием Анкеты для определения xQ представлена в Приложении 6: Результаты исследования по методу xQ.

<sup>3</sup> 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.

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, подразумевающей 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!

### **Что такое восьмой навык?**

С момента опубликования в 1989 г. книги «Семь навыков высокоэффективных людей»<sup>5</sup> мир претерпел серьезные изменения. По своей сложности проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться в личной жизни и в семье, в профессиональной деятельности и

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.]

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 *высоко* эффективным. 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.

### 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 спиралах 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»<sup>6</sup>.

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*

---

<sup>6</sup> Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls and David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto* (Cambridge, MA: Perseus Books Publishing, 2000), pp. 36, 39.

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 поделаться?» 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 искусным 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<sup>7</sup>.

### **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 предоставлю 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

---

<sup>7</sup> Antony Jay, *The Oxford Dictionary of Political Quotations* (Oxford: Oxford University Press), p. 68.

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. Ваш 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* свой 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 свой голос и *множественно* 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.

## **Глава 2. Проблема**

*Когда инфраструктура изменяется, это вызывает всеобщий*

*ропот*<sup>8</sup>.  
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»<sup>9</sup>.

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.

*Рис. 2.1*

Теперь представьте, что появляется некий человек, пытающийся убедить вас стать, как он выражается, «фермером». Какой была бы ваша реакция?

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

---

<sup>8</sup> Цитата из речи Стэнли Дэвиса на конференции в Азии, в которой мы оба принимали участие.

<sup>9</sup> Drucker Peter R., «Managing Knowledge Means Managing Oneself», *Leader to Leader*, 16 (Spring 2000), pp. 8-10.

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»<sup>10</sup>.

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, в 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

---

<sup>10</sup> Drucker Peter R, *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.]

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 независимости**

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.

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

Рис. 2.2

## 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 сегодняшних 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:

*Рис. 2.4*

*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?

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 четырех хронических проблем организаций, возникающих из-за пренебрежения четырьмя составляющими человеческой природы, а также изложено их решение, основанное на четырех ролях лидера. Но вначале рассмотрим индивидуальную реакцию на боль и проблемы, о которых шла речь.

## **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»<sup>11</sup>. 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

---

<sup>11</sup> Henry David Thoreau, *Walden* (Boston: Beacon Press, 1997), p. 70. (Рус. пер.: Генри Дэвид Торо. Уолден, или Жизнь в лесу. Серия «Литературные памятники». — М.: Наука, 1980.)

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 сотрудником<sup>12</sup> 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.

### **Обретите свой голос**

Из двух дорог, лежащих предо мною,  
Идти решил нехоженой тропой.  
И это в корне все переменяло<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> 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](http://www.The8thHabit.com/offers).

<sup>13</sup> Robert Frost, Elizabeth Knowles, ed., *The Oxford Dictionary of Quotations*, 5<sup>th</sup> ed. «The Road Not Taken», (1916). (Oxford: Oxford University Press, 1999). [Рус. пер. цитируемого фрагмента — М. Ильин.]

(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 посредственности, живет по «*культурной программе*» себялюбия, потворства своим желаниям, ограничений, сравнения себя с другими, соперничества и виктимизму<sup>14</sup>. 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.

### 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 встречался 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

---

<sup>14</sup> Виктимизм (от англ. victim — жертва) — склонность человека или группы людей к исполнению роли жертвы неблагоприятных условий. — *Прим. пер.*

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, всегда 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.

2. Второй подход — прочитать книгу целиком, а затем со всем пониманием и накопившейся мотивацией перечитать ее заново — на этот раз с намерением применять то, что узнаете по мере чтения. Такой способ может оказаться для многих очень полезным.

3. Третий подход, который, по моему личному мнению, способен принести наилучшие результаты, — принять книгу как *программу личного роста и развития на год*. Выделите по месяцу для проработки каждой из оставшихся двенадцати глав. Начните читать следующую главу, поделитесь полученной информацией с другими, а затем применяйте эти знания на практике в течение месяца. Вы обнаружите, что пытаясь в течение месяца использовать то, о чем узнаете из каждой очередной главы, вы начнете значительно глубже понимать следующие главы.

4. Четвертый подход заключается в том, чтобы разработать свой собственный график для применения третьего подхода. Некоторые читатели, возможно, захотят продвигаться быстрее или, наоборот, медленнее, чем по одной главе в месяц. Читайте и применяйте информацию из каждой новой главы еженедельно, каждые две недели, каждые два месяца или в течение любого другого срока. Это позволит сохранить силу третьего подхода, гибко приспособив его к вашим собственным желаниям и обстоятельствам.

Чтобы вам было легче применять принципы, изложенные в каждой из глав книги, независимо от того, какой из предложенных подходов вы выберете, я предлагаю ряд идей и упражнений, с которых вы можете начать свою работу. С ними вы можете ознакомиться на сайте [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers). Кроме того, на последнем развороте книги представлена таблица, которая поможет вам выполнить так называемые «Требования восьмого навыка». Задача заключается в том, чтобы для каждой главы сделать следующие Шаги/действия:

1. Прочитать главу.
2. Поделиться представленной в ней информацией хотя бы с двумя людьми, включая коллег, членов семьи, друзей и т. д.
3. Приложить искренние, серьезные усилия к тому, чтобы жить в соответствии с изложенными в ней принципами в течение месяца.
4. Рассказать заслуживающему доверия коллеге, члену семьи или другу о результатах и о том, чему вы научились благодаря стремлению жить согласно идеям данной главы.

После того как вы целиком выполните «Требования восьмого навыка», вы можете заявить об этом на сайте [www.The8thHabit.com/challenge](http://www.The8thHabit.com/challenge) и получить официальное признание своих достижений.

Переходя к части 1 «Обретите свой голос», обратимся к словам Авраама Линкольна: «Догмы спокойного прошлого не отвечают требованиям бурного настоящего». Мы должны научиться думать по-новому. Мы должны не только развивать новый образ мышления, но и формировать новый, вытекающий из него набор умений и инструментов. Сделать это непросто; для этого придется проститься со своей привычной зоной комфорта. Появилась новая реальность, новая экономика, новый вызов. Этот вызов — не просто выживать, а по-настоящему процветать в новой реальности — требует от нас новой реакции, нового навыка. Помните, навыки лежат на пересечении знания, отношения и умения. Развивая эти три измерения восьмого навыка, вы будете все лучше справляться с новыми вызовами и использовать свои неограниченные возможности.

*Рис 3.2*

## Часть 1. Обретите свой голос

### Глава 4. Поиск своего голоса — нераскрытые врожденные дары

*С рожденья своего храним дары,  
Которые раскрыть пока мы не успели,  
Всевышним те дары сотворены  
И были вручены нам с колыбели.  
Господь наш не устанет повторять:  
«Все, чем владею сам, хочу, чтоб вы имели».  
С рожденья своего храним дары,  
Которые раскрыть пока мы не успели<sup>15</sup>.*  
**ХАФИЗ**

*Рис. 4.1*

Сила, позволяющая нам распознать свой голос, заключена в способностях, которыми мы наделены с рождения. Семена величия, пусть скрытые и неразвившиеся, есть в каждом из нас. Мы наделены замечательными «врожденными дарами» — талантами, способностями, преимуществами, возможностями и различными видами интеллекта, — которые могут остаться в значительной степени нераскрытыми, если мы сами не примем соответствующее решение и не приложим необходимые усилия. Благодаря этим дарам потенциал человека огромен, даже бесконечен. Мы действительно не представляем себе, на что способен человек. В младенческом возрасте он, возможно, самое беспомощное создание на свете, но проходит несколько лет, и он становится все более могущественным. Чем чаще мы используем и чем более развиваем свои способности, тем больше талантов нам дается и тем шире наши возможности.

Все дети рождаются гениями; 9999 из каждых 10 000 детей этой гениальности вскоре по неосторожности лишают взрослые.

**БАКМИНСТЕР ФУЛЛЕР**

Рассмотрим три наиболее важных дара (рис. 4.2): Во-первых, это *наша свобода и право выбора*.

Во-вторых, *естественные законы или принципы*, которые являются универсальными и никогда не изменяются.

---

<sup>15</sup> Daniel Ladinsky. *The Gift: Poems by Hafiz the Great Sufi Master* (New York: Penguin Compass, 1999), pp. 67–68.

В-третьих, *четыре вида нашего интеллекта/способностей* — физический/экономический, эмоционально-социальный, ментальный и духовный. Данные четыре вида интеллекта/способностей соответствуют четырем составляющим человеческой природы, которые символизируют тело, сердце, интеллект и дух.

*Рис. 4.2*

Марианна Уилльямсон превосходно описывает, как врожденные способности зачастую внушают нам страх, а порой даже благоговение. Уверен, что главным образом это связано с чувством ответственности, которую налагают на нас наши способности:

«В самой глубине души мы боимся не того, что неполноценны. Мы боимся своего безмерного могущества. Больше всего нас пугает наш свет, а не наша тьма. Мы спрашиваем себя: «Кто я такой, чтобы быть блестящим, великолепным, талантливым, потрясающим?» А собственно, почему бы тебе *не* быть таким? ТЫ — дитя Бога. От твоего самоуничтожения миру нет никакой пользы. Разве это не предрассудок—держаться в тени настолько, что люди не чувствуют себя защищенными рядом с тобой? Мы все созданы, чтобы блистать, как это делают дети. Мы рождены, чтобы явить величие Бога, которое внутри нас. Оно не только в избранных, оно — в каждом. И позволив засверкать своему собственному свету, мы бессознательно даем другим людям разрешение сделать то же самое. Когда мы освобождаемся от нашего собственного страха, наше присутствие неизбежно освобождает и других»<sup>16</sup>.

### **Наш первый врожденный дар: свобода выбора**

Полвека по всему миру я занимался проблемами, изучаемыми в данной книге, в различных контекстах. Если бы вы попросили меня назвать один предмет, одно дело или один вопрос, который имеет величайшее значение для людей, — одну замечательную идею, которая затрагивает душу глубже других, один идеал, который независимо от обстоятельств является самым важным для практики, актуальным и современным, я бы, не задумываясь, безоговорочно и с глубочайшим убеждением, исходящим из сердца и души, ответил вам, что это *наша свобода выбора*. Право выбора — величайший дар человека, важнейший после самой жизни. Данное право и свобода находятся в глубоком противоречии с образом мышления *жертвы* и культуры *вины*, которые преобладают в современном обществе.

По своей сути мы — продукт выбора, а не природы (генов) или воспитания (обучения, условий). Конечно, гены и культура часто оказывают очень сильное влияние, однако они не являются определяющими.

Историю свободного человека пишет отнюдь не случай, ее пишет выбор — его выбор<sup>17</sup>.

**ДУАЙТ Д. ЭЙЗЕНХАУЭР**

Быть человеком, по сути, означает уметь управлять своей собственной жизнью. Люди действуют, тогда как животные и люди-«роботы» реагируют. Люди осуществляют выбор, опираясь на свои ценности. Ваше право выбрать направление в жизни позволяет создавать себя заново, изменять будущее и оказывать мощное влияние на остальной мир. Именно этот

---

<sup>16</sup> Marianne Williamson. *A Return to Love: Reflections on the Principles of a Course in Miracles* (New York: Harper Collins, 1992), pp. 190–192.

<sup>17</sup> Michael C. Thomsett, speech, Oct. 9, 1956, in *War and Conflict Quotations* (North Carolina: McFarland & Company, 1997), p. 50.

дар дает возможность воспользоваться всеми остальными дарами; именно он позволяет нам поднимать свою жизнь на все более высокие уровни.

На протяжении многих лет, выступая перед различными группами, я вновь и вновь сталкиваюсь с тем, что люди обращаются ко мне с просьбой: «Пожалуйста, расскажите подробнее о моей свободе и праве выбора. Пожалуйста, расскажите еще раз о моей ценности и способностях, чтобы мне не нужно было сравнивать себя с другими». Многие также говорят о том, что в ходе моего увлекательного (или скучного) выступления их потрясло осознание собственной свободы выбора. Оно оказывается настолько восхитительным и волнующим, что людям сложно всесторонне и глубоко осмыслить свое открытие.

Право выбора означает, что мы *не* являемся всего лишь продуктом своего прошлого или генов; мы *не* являемся продуктом того, как другие люди обращаются с нами. Все эти факторы, безусловно, оказывают на нас влияние, но они нас *не* определяют. Мы определяем себя сами, посредством собственного выбора. Если мы подчинили свое *настоящее* *прошлому*, стоит ли прошлому подчинять и свое *будущее*?

Однажды, когда я проводил свой ежегодный отпуск на Гавайях, со мной произошел случай, который глубоко потряс меня и совершенно изменил мое отношение к жизни. По существу, он заложил концептуальную основу моей работы над семью навыками. Как-то я неторопливо прохаживался вдоль стеллажей в библиотеке. Погрузившись в собственные мысли, я машинально взял с полки книгу. В ней я прочитал три предложения, которые потрясли меня до глубины души:

Между стимулом и реакцией есть промежуток. В этом промежутке у нас есть свобода выбора своей реакции. От этого выбора зависит наше развитие и счастье.

#### *Рис 4.3*

Мне и раньше было известно, что все мы свободны в выборе реакции на все происходящее. Однако я знал это умом. Именно в тот день, находясь в рассеянной задумчивости, я был буквально поражен идеей о существовании промежутка между тем, что с нами происходит, и нашей реакцией на это. С тех пор как я это понял, я убежден, что *величина* этого промежутка во многом определяется нашей генетикой, или биологической наследственностью, воспитанием и условиями, в которых мы живем в настоящее время.

У многих из тех, кто рос в атмосфере безусловной любви и поддержки, этот промежуток может быть огромным. У других, в силу влияния различных генетических факторов и окружающей обстановки, он может быть крохотным. Однако главное, что этот промежуток есть всегда, и возможность его расширения определяется тем, как мы его *используем*. Если тот, у кого он огромен, сдастся, столкнувшись с неблагоприятными обстоятельствами, он сокращает промежуток между стимулом и реакцией. А те, чье пространство ограничено, могут плыть навстречу, потоку, сопротивляясь мощным генетическим, социальным и культурным течениям, и тогда их свобода выбора расширяется, рост ускоряется, а удовлетворенность становится полнее. Люди, относящиеся к первой категории, просто не разворачивают этот самый бесценный из всех подарков, преподнесенных к дню рождения. Постепенно они все больше начинают зависеть от обстоятельств, а не от своих решений. Люди второй группы, натываясь на преграды и прилагая невероятные усилия, открывают этот драгоценный дар свободы выбора и обретают силу, высвобождающую практически все остальные дары, данные при рождении.

Р.Д. Лэйнг, один из представителей движения антипсихиатрии<sup>18</sup>, чье высказывание приведено ниже, считал, что, не замечая промежутка между стимулом и реакцией, мы губим

---

<sup>18</sup> Общественное и научное движение, ставящее перед собой задачу устранения психиатрических институтов как форм социального принуждения «инакомыслящих»; исходит из тезиса, что общество само безумно и подавляет попытки выйти за рамки привычных способов мышления, — *Прим. пер.*

свою способность меняться. Самоосознание присуще только человеку. Прочитайте его слова, подумайте над ними и перечитайте заново:

Диапазон наших мыслей и поступков ограничен тем, чего мы не способны замечать. А поскольку мы не способны заметить, что мы не способны замечать, мы мало что можем сделать, чтобы измениться; до тех пор, пока мы не заметим, насколько неспособность замечать определяет наши мысли и дела.

Осознав, что мы свободны и у нас есть право выбора, мы становимся сильнее, острее чувствуем свои перспективы и потенциал. Но такое осознание может и напугать, даже ужаснуть, потому что неожиданно у нас появляется ответственность, т. е. «способность к ответной реакции». Нам надо будет отвечать за свои поступки. Если годами мы прикрывались тем, что объясняли сложившуюся ситуацию и проблемы силой прошлых и нынешних обстоятельств, то начать думать по-новому действительно страшно. Внезапно мы понимаем, что никаких оправданий больше нет.

Вне зависимости от того, что произошло раньше, происходит сейчас или произойдет в будущем, между событиями и нашей реакцией на них существует промежуток. Пусть между стимулом и реакцией будет всего доля секунды, но в этом промежутке все равно заключено наше право выбора своей реакции на любую ситуацию.

Конечно, в некоторых случаях у нас нет выбора, например, когда речь идет о генетике. Однако, хотя мы не выбираем свои гены, у нас есть право выбора нашей реакции на то, что в них заложено. Если у вас генетическая предрасположенность к какой-либо болезни, это не означает, что вы обязательно заболеете. Обладая самосознанием и силой воли, чтобы соблюдать диету и выполнять определенные процедуры, а также прибегая к наиболее передовым достижениям медицины, вы можете избежать недугов, которыми страдали ваши предки.

Тот, кто развивает в себе внутреннюю силу и свободу выбора, может стать *«переходной личностью»*, как я это называю, тем человеком, который встает на пути неблагоприятных тенденций, препятствуя их передаче от предыдущих поколений к следующим (детям и внукам).

Недавно я имел честь получить Премию за отцовство, присуждаемую в рамках Национальной программы отцовства. Меня глубоко тронули слова одного из лауреатов этой премии, которые он произнес после вручения награды. Сначала он отметил, что данная премия для него более почетна и значима, чем все другие награды, которых он когда-либо был удостоен. Несмотря на то что они свидетельствовали о его успешной карьере, Национальная премия за отцовство, по его мнению, была высшим показателем успеха. Он сказал примерно следующее: «Я по-настоящему не знал своего отца; мой отец не знал своего; однако мой сын знает своего отца». Это заявление действительно отражает одно из самых замечательных и ценных достижений в жизни. Оно указывает на истинное величие и успех; но еще важнее то, что роль этого человека как переходной личности окажет огромное положительное влияние на все последующие поколения.

Переходной личностью можно стать и в организации. Предположим, ваш начальник — настоящее чудовище. Вам приходится не только работать в неблагоприятной обстановке, но еще и сталкиваться с несправедливостью. Однако, разумно распоряжаясь своей свободой выбора, вы сможете изменить эти условия и оказать значительное положительное влияние на своего начальника или, по крайней мере, оградить себя от переживаний или эмоционально зависеть от слабостей других. Помните, как только ваша эмоциональная жизнь начинает зависеть от чьих-то слабостей, вы обезоруживаете себя и даете возможность этим слабостям приводить вашу жизнь в еще больший беспорядок. Ваше будущее становится заложником прошлого.

Хочу рассказать одну историю, которая очень хорошо иллюстрирует нашу способность делать выбор. Это произошло с одним восхитительным человеком, который, обретя смелость, научился влиять на своего «ужасного» начальника и даже направлять его.

*Когда я поступил на работу, заняв должность директора по персоналу, до меня начали доходить ужасающие истории о моем новом боссе. Однажды, находясь в его кабинете, я сам стал свидетелем, как он, выйдя из себя, накричал на одного из сотрудников. Тогда я поклялся, что буду делать все, чтобы никогда не навлекать на себя его гнев, и старался изо всех сил сдержать это обещание. Встречая его в коридоре, я учтиво разговаривал с ним, вовремя сдавал секретарю все отчеты, не возвращался с обеденного перерыва в числе последних, чтобы не давать ему повода обратить на себя внимание. Я даже не хотел играть с ним гольф, чтобы случайно не обыграть его.*

*Некоторое время спустя я вдруг осознал, что превратился в настоящего труса. Я растрачивал свои силы на то, что не мог контролировать. Я тратил драгоценную творческую энергию, изобретая решения проблем, которых на самом деле пока даже не возникло. Из-за того что я был испуган, я не мог работать на компанию в полную силу. Я не был проводником изменений. В сущности, единственной переменной, которая меня бы действительно удовлетворила, была бы смена работы. Я даже договорился о собеседовании в другой компании.*

*Устыдившись, я отменил эту встречу и пообещал себе на протяжении девяноста дней направлять все свои силы только на то, на что я действительно могу повлиять. Для начала я принял решение, что прежде всего мне необходимо установить хорошие отношения со своим начальником. Не обязательно было становиться закадычными приятелями, но мы должны эффективно сотрудничать как коллеги.*

*Однажды начальник пришел ко мне в кабинет. Мы обсудили несколько вопросов, после чего, набравшись храбрости и несколько раз повторив про себя заранее заготовленную фразу, я сказал: «Кстати, могу ли я что-нибудь сделать, чтобы помочь вам работать более продуктивно?»*

*Он был ошеломлен: «Что вы имеете в виду?»*

*Я храбро продолжал: «Могу ли я чем-то помочь, чтобы облегчить вашу нагрузку? Моя задача в том, чтобы делать вашу работу менее обременительной». И расплылся в нервной улыбке, выразившей что-то вроде «пожалуйста, поймите меня правильно». Я никогда не забуду выражение его лица в тот момент. Этот случай стал отправной точкой наших взаимоотношений.*

*Сначала начальник давал мне лишь незначительные поручения, выполняя которые я ничего не мог испортить. Например, он просил меня напечатать памятку к переговорам или куда-нибудь позвонить. Через шесть недель он подошел ко мне и сказал: «Думаю, с вашим образованием и опытом вы неплохо разбираетесь в вопросах компенсаций работникам. Что вы скажете, если я поручу вам заняться вопросами страховых отчислений? Мы платим по высоким ставкам; попробуйте что-нибудь предпринять». Впервые мне было поручено сделать то, что могло иметь важные последствия для компании. Мне удалось сократить годичный страховой взнос с 250 000 до 198 000 долларов. Кроме того, я смог добиться, чтобы страховая компания отказалась от штрафа за досрочное расторжение нашего контракта, уладив кое-какие претензии, которые не были своевременно урегулированы. Это помогло сэкономить еще 13 000 долларов.*

*Когда мы однажды поссорились, я показал ему, что не выношу сор из избы. Позже у него была возможность убедиться, что никому из отдела маркетинга не известно о произошедшем инциденте. Вскоре я обнаружил, что мое трехмесячное испытание приносит свои плоды. Сосредоточившись на том, как своими силами изменить условия моей работы, я добился улучшения взаимоотношений с боссом и роста своего влияния. На сегодняшний день уровень доверия между мной и начальником очень высок, и я чувствую в этом свою заслугу.*

Один корабль на восток, другой на запад отплывает,  
Хоть направленья не меняет ветер,  
Отнюдь не легкий бриз их путь определяет,

А паруса их долгую дорогу метят.  
Морские ветры те — судьбы нашей стези,  
Когда мы путешествуем по жизни.  
А к цели лишь душа наш бег стремится,  
А не согласие иль споры, укоризны<sup>19</sup>.

(ЭЛЛА УИЛЛЕР УИЛКОКС)

Я призываю вас серьезно подумать о своем первом даре. Поразмышляйте о промежутке, существующем между стимулом и реакцией, и разумно используйте свои знания, чтобы расширить свою свободу выбора и постоянно расти, учиться и вносить вклад в окружающий вас мир. В конечном счете, если вы будете мудро пользоваться данным вам правом, вы сможете развить свою реакцию настолько, что ее характер начнет определять стимулы. Мы в буквальном смысле создаем мир, в котором живем. Великий американский философ и психолог Уильям Джеймс учил, что, меняя свое мышление, мы меняем свою жизнь.

### **Второй врожденный дар: естественные законы или принципы**

Мы говорим о мудром использовании промежутка между стимулом и реакцией, нашей свободы выбора. А что имеется в виду под «мудрым использованием»? В чем заключается эта мудрость? По сути, это значит жить в соответствии с *принципами*, или *естественными законами*, а не следовать нынешней культуре *быстрого решения проблем*.

Увидев стрелку компаса в возрасте четырех лет, Эйнштейн впоследствии всегда осознавал, что «за вещами должно быть что-то еще, глубоко скрытое». Это касается каждой сферы нашей жизни. Принципы *универсальны*, т. е. для них не существует культурных и географических границ. Кроме того, они *вечны* — такие принципы, как справедливость, доброта, уважение, честность, цельность, служение, внесение вклада в общее дело никогда не изменятся. В разных культурах эти принципы могут воплощаться в различных практиках и со временем, из-за неправильного использования свободы они утрачивают форму. Тем не менее они существуют и, подобно закону всемирного тяготения, действуют постоянно.

Кроме того, я обнаружил, что эти принципы *неоспоримы*. Они самоочевидны и не требуют доказательства. Например, длительное доверие невозможно, если его не заслужить. Задумайтесь — это естественный закон.

Когда-то я работал помощником инструктора по выживанию в группе, в которой было около тридцати человек. После примерно двадцатичетырехчасового перехода без пищи, воды и сна мы спустились с горы и должны были переправиться через бурную реку, чтобы добраться до еды, находящейся на другом берегу. Переправляться нужно было по веревке, натянутой через поток между двумя деревьями. Я вызвался быть первым. Переоценив свои способности, на середине пути я начал дурачиться, рисуясь перед другими, вместо того чтобы, приложив все силы, добраться до другого берега. Почувствовав, что силы начинают покидать меня, я попытался поскорее перебраться на другую сторону, однако продолжал слабеть. Я применил все известные мне методы, включая визуализацию и концентрацию силы воли, но безрезультатно. В конце концов я оказался в бурлящем потоке. Выбравшись на берег метрах в двадцати ниже по течению, я в изнеможении упал на землю. Моим ученикам не оставалось ничего другого, как наградить меня аплодисментами и посмеяться — поистине «гордыня до добра не доводит». Тело — это естественная система, которая регулируется законами природы. И никакие позитивные установки на ментальном уровне не могли преодолеть пределы возможностей моих мышц.

---

<sup>19</sup> *Munsey's Magazine* (February 1897), 553. Перевод: найдено на сайте Общества Эллы Уиллер Уилкокс 15 мая 2004 г.; <http://www.ellawheelerwilcox.org>.

Мне нравится, как К. С. Льюис отзывается о тех, кто утверждает, будто такого понятия, как «универсальные принципы», не существует:

«Когда бы вам ни встретился человек, утверждающий, что он не верит в реальность добра и зла, уже в следующий момент вы увидите, как этот же человек сам возвращается к отвергнутым им принципам. Он может нарушить обещание, данное вам, но если вы попытаетесь нарушить обещание, данное ему, то не успеете и слово вымолвить, как он станет жаловаться, что «это несправедливо». Представители какой-нибудь страны могут утверждать, что договоры не имеют никакого значения, но в следующую минуту они перечеркнут собственное утверждение, заявив, что договор, который они собираются нарушить, несправедлив. Однако если соглашения не имеют никакого значения и не существует критериев того, что правильно, а что нет, иными словами, если нет никакого закона природы, то какая же может быть разница между справедливыми и несправедливыми договорами? Я думаю, шила в мешке не утаишь, и, что бы они ни говорили, совершенно ясно, что они знают этот закон так же хорошо, как любой другой человек.

Отсюда следует, что мы вынуждены верить в реальность добра и зла. Временами люди могут ошибаться в определении их, как ошибаются, скажем, при сложении чисел, но понятие о добре и зле зависит от чьего-то вкуса и мнения не более чем таблица умножения... Итак, я хочу обратить ваше внимание на два пункта. Первое: человеческие существа во всех частях земного шара разделяют любопытную идею о том, что они должны вести себя определенным образом. Они не могут отделаться от этой идеи. Второе: в действительности они не ведут себя таким образом. Они знают естественный закон, и они нарушают его. На этих двух фактах основано наше представление о самих себе и Вселенной, в которой мы живем»<sup>20</sup>.

### **Естественный и моральный авторитет**

*Естественный авторитет* означает верховенство естественных законов. Вы не можете пренебрегать ими, и у вас нет иного выбора, кроме как действовать в соответствии с ними. Все действия имеют последствия. Нравится нам это или нет, но любая палка — о двух концах, и поднимая один конец, мы поднимаем другой. Если вы спрыгнули с десятого этажа, вы не можете поменять свое решение на пятом. Все определяет закон тяготения. Это сила природы. Но природа также наделила людей свободой и правом выбора, поэтому они имеют естественную власть или верховенство над всем «остальным миром». Вымирающие виды выживают только благодаря нам. У них нет свободы, или права выбора. У них отсутствует самосознание. Они не могут создать себя заново и полностью зависят от людей, которые, обладая самосознанием, единственные имеют свободу и право выбирать и создавать себя заново. В этом заключается естественный авторитет.

А что такое *моральный авторитет*? Это использование нашей свободы выбора на основе твердых принципов. Другими словами, если в своих отношениях друг с другом мы следуем установленным принципам, мы действуем согласно с природой. Естественные законы (например, закон всемирного тяготения) и принципы (например, уважение, честность, доброта, цельность, служение и справедливость) определяют последствия нашего выбора. Подобно тому как вода и воздух загрязняются в результате постоянного вторжения в окружающую среду, так и доверие (связующее звено взаимоотношений) разрушается от постоянного недоброжелательного и бесчестного отношения к людям. Достоинно используя

---

<sup>20</sup> C.S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Simon & Schuster, 1980), pp. 19–21. [Русский перевод: Льюис К. С. Собр. соч.: В 8 т. Т. I. Просто христианство. Любовь. — СПб.: Виноград, 1998.]

свои свободы и права на основе принципов, скромный человек способен завоевать моральный авторитет у других, в культурной среде, в организациях и целых сообществах.

*Ценности* — это социальные нормы. Они носят личный, эмоциональный, субъективный и спорный характер. У каждого из нас есть ценности. Они есть даже у преступников. Однако каждому стоит задать себе вопрос: «*А основаны ли мои ценности на принципах?*» В конечном счете принципы — это естественные законы: беспристрастные, реально существующие, объективные и самоочевидные. Последствия определяются принципами, а поведение — ценностями; поэтому дорожите принципами!

Те, кто страдает «звездной болезнью» (одержимы славой), являют собой пример людей, чьи ценности не привязаны к принципам. Их моральный центр формируется под влиянием популярности. Они не осознают, кто они такие, и не имеют представления, где находится «север». Они не знают, каких принципов следует придерживаться, поскольку их жизнь зиждется на социальных ценностях. Они разрываются между общественным признанием и самосознанием, с одной стороны, и естественными законами и принципами — с другой. В авиации существует понятие пространственной дезориентации, когда в самолете вы теряете ощущение связи с землей (принципы) и совершенно не понимаете, где находитесь. Многие идут по жизни, пребывая в состоянии пространственной дезориентации и нравственной неопределенности, и все мы то и дело сталкиваемся с подобными людьми. Их можно встретить среди ваших знакомых или среди представителей поп-культуры. Они ничего не делают для того, чтобы максимально сконцентрироваться на неизменных принципах или привязать к ним свои ценности.

Итак, ключевая задача в том, чтобы правильно определить, где север, а затем выстроить все в соответствии с этим. Иначе вам придется жить, сталкиваясь с неизбежными негативными последствиями. Они неизбежны потому, что, хотя ценности определяют поведение, последствия поведения определяются принципами. Для обретения морального авторитета необходимо жертвовать краткосрочными эгоистическими интересами и проявлять мужество, подчиняя социальные ценности принципам. Вместилищем же этих принципов является наша совесть.

### **Третий врожденный дар: четыре вида интеллекта/способностей, свойственных нашей природе**

Как уже говорилось выше, четыре замечательные составляющие нашей природы — это тело, разум, сердце и дух. Этим четверем составляющим соответствуют четыре вида способностей, или *интеллекта*, которыми обладаем все мы: физический интеллект, или интеллект тела (PQ), ментальный интеллект (IQ), эмоциональный интеллект (EQ) и духовный интеллект (SQ). В них как раз и заключен наш третий врожденный дар.

#### **Ментальный интеллект (IQ)**

Говоря об интеллекте, мы обычно подразумеваем *ментальный интеллект (IQ)*, т. е. способность анализировать, рассуждать, абстрактно мыслить, пользоваться языком, представлять и понимать. Однако это слишком узкое толкование интеллекта.

#### **Физический интеллект (PQ)**

*Физический интеллект (PQ)* нашего тела — это еще один вид интеллекта, о котором все мы подспудно знаем, но который часто игнорируем. Только подумайте, сколько всего делает ваше тело без каких-либо усилий сознания. Оно приводит в действие вашу дыхательную, кровеносную, нервную и другие жизненно важные системы. Оно постоянно следит за своим состоянием, разрушая отмершие клетки и борясь за выживание.

«Человеческое тело представляет собой поразительную систему — только для того, чтобы мы могли перевернуть страницу книги, покашлять или управлять автомобилем, необходимо примерно семь триллионов клеток, обладающих ошеломляющей способностью согласовывать свои действия на физическом и биохимическом уровне. Представив, насколько мало нам нужно об этом

задумываться, можно изумиться еще больше. Когда в последний раз вы напоминали своему сердцу биться, своим легким расширяться и сжиматься, а органам пищеварения выделять необходимые вещества точно в нужное время? Эти и несметное множество других неосознаваемых нами процессов происходят каждое мгновение нашей жизни. Интеллект управляет всей системой главным образом бессознательно»<sup>21</sup>.

#### ***ДОУ ЧИЛДР И БРЮС КРАЙЕР***

##### *Рис. 4.4*

Врачи лучше других понимают, что тело само себя исцеляет. Медицина просто способствует лечению и может устранять препятствия или, действуя вопреки интеллекту тела, наоборот, создавать их.

Каким образом тело уравнивает и согласует работу мозга, содержащего в себе ум, с работой сердца, которое символически представляет эмоциональный интеллект? Наше тело — это восхитительный механизм, превосходящий по возможностям даже самый продвинутый компьютер. Благодаря способности действовать в соответствии со своими мыслями и чувствами, а также добиваться желаемого, человек стоит особняком среди всех живых существ, населяющих землю.

Результаты исследований научных лабораторий, проводящих испытания «двойным слепым» методом, все в большей степени подтверждают наличие тесной связи между телом (физической природой), разумом (мыслями) и сердцем (чувствами).

Надпись на табличке в сельском магазине в Северной Каролине:

Мозг: Я самый умный орган тела».

Сердце: «Кто тебе это сказал?»<sup>22</sup>

#### **Эмоциональный интеллект (EQ)**

*Эмоциональный интеллект (EQ)* — это самопознание, самосознание, социальная чувствительность, сопереживание и способность успешно общаться с другими людьми. Это ощущение своевременности и социальной уместности, а также смелость признавать слабости, выражать и уважать разные мнения. До начала девяностых годов, когда EQ стал предметом бурных обсуждений, его иногда характеризовали как функцию правого полушария, в отличие от функций левого. Левое полушарие считается аналитическим, отвечающим за мышление, язык, рассуждения и логику; правое же полушарие, более творческое, отвечает за интуицию, чувства и цельность. Крайне важно ценить оба полушария и с пониманием развивать и применять их уникальные способности. Сочетание умения мыслить и умения чувствовать делает человека более уравновешенным, здравомыслящим и мудрым.

Интуиция подскажет мыслящему разуму, в каком направлении вести поиск.

***ДОКТОР ДЖОНАС СОЛК, ИЗОБРЕТАТЕЛЬ ВАКЦИНЫ ПРОТИВ ПОЛИОМИЕЛИТА***

В огромном множестве исследований высказано мнение о том, что в долгосрочной перспективе эмоциональный интеллект является более значимым фактором успешного общения, взаимоотношений и лидерства, чем ментальный. Крупный специалист в области EQ Дэниел Гоулман писал:

---

<sup>21</sup> Doe Childre and Bruce Cryer. *From Chaos to Coherence* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999), p. 23.

<sup>22</sup> Там же, p. 29.

«Для наивысшей производительности любого труда в любой области эмоциональная компетентность в два раза важнее чисто познавательных способностей. Для достижения успеха на наиболее высоких уровнях, на руководящих должностях эмоциональная компетентность, в сущности, является единственным преимуществом... С учетом того что эмоциональная компетентность на две трети или даже более определяет высокую производительность, подбор людей, обладающих такими качествами, или развитие этих способностей у сотрудников резко повышает результативность работы организации, что подтверждается статистическими данными. Какова статистика? На простых работах, например оператора станка или клерка, сотрудники, составляющие 1% наиболее эмоционально компетентных, были в три раза производительнее (по стоимости). На работах средней сложности, например продавцов или механиков, каждый человек, обладающий максимальной эмоциональной компетентностью, был в двенадцать раз производительнее (по стоимости)»<sup>23</sup>.

Теория эмоционального интеллекта выбивает почву из-под ног у людей, чья стратегия успеха привязана исключительно к ментальному интеллекту. Например, человек, получивший 10 баллов по десятибалльной шкале IQ, но имеющий «двойку» по шкале эмоциональных способностей, может не знать, как установить хорошие отношения с другими. Такие люди могут компенсировать этот недостаток, делая упор на свой интеллект и заимствуя силу в официальном положении. Однако, поступая таким образом, они часто усугубляют свои слабости, а при взаимодействии с другими — еще и слабости других. Тогда они пытаются интеллектуально рационализировать свое поведение.

**Заимствование силы ведет к слабости — в себе, в других людях и во взаимоотношениях.**

Развитие сильного эмоционального интеллекта — одна из сложнейших задач, с которыми сталкиваются родители в семье и лидеры на всех уровнях организаций.

#### **Духовный интеллект (SQ)**

Четвертый вид интеллекта — *духовный* интеллект (SQ). Проблематика SQ все более активно поднимается в научных исследованиях и философских/психологических дискуссиях. Духовный интеллект занимает центральное положение среди всех видов интеллекта, поскольку он в значительной степени задает *направление* развития остальных трех. Он отражает наше стремление к пониманию смысла и установлению связи с бесконечностью.

Ричард Уолман, автор книги «Думаем душой», так пишет о духовном:

«Под духовным я понимаю древний и постоянный поиск человеком связи с чем-то более значимым и надежным, чем наше это, — с нашей душой, друг с другом, с миром истории и природы, с нераздельными веяниями духа, с тайной жизни»<sup>24</sup>.

Духовный интеллект также помогает нам разглядеть правильные принципы, являющиеся частью нашей совести, которые можно символически представить как компас. Компас — замечательная метафора для принципов, поскольку он всегда указывает на север. Секрет поддержания высокого морального авторитета кроется в том, чтобы неизменно придерживаться принципов, указывающих «истинный север».

---

<sup>23</sup> Daniel Goleman. *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), p. 31.

<sup>24</sup> Richard Wolman. *Thinking with Your Soul* (New York: Harmony Books, 2001), p. 26.

Поразмышляйте над цитатой из книги Даны Зоар и Яна Маршалла «SQ: Связь с нашим духовным интеллектом»:

«В отличие от IQ, которым обладают компьютеры, и EQ, который есть у высших млекопитающих, SQ присущ только человеку и является наиболее существенным из трех видов интеллекта. Он связан с потребностью человечества в смысле — вопросом, занимающим важнейшее место в умах людей... Именно SQ мы используем, развивая наше стремление и способности к осмыслению, видению и обретению ценности. Он позволяет нам мечтать и бороться. Он лежит в основе того, во что мы верим, и определяет влияние наших убеждений и ценностей на совершаемые нами действия. По сути, это то, что делает нас людьми»<sup>26</sup>.

### **Семантика и исключительная природа духовного интеллекта**

Вопросам интеллекта посвящается множество исследований, обзоров и книг, особенно в последние двадцать лет. Их авторы зачастую используют для описания одних и тех же понятий различные термины. То, что я называю «духовным интеллектом», другие люди определяют как «эмоциональный интеллект», и наоборот. Я полностью признаю, что подобные семантические проблемы имеют право на существование. Вас же, своих читателей, я призываю не уделять слишком много внимания определениям, а вести непрерывный поиск лежащего в их основе смысла.

Концепция отдельных, но пересекающихся видов интеллекта блестяще изложена в книге Ховарда Гарднера «Структуры разума» (*Frames of Mind*), посвященной теории множественности интеллекта. Большую пользу мне также принесла работа Роберта Купера и Дэниэла Гоулмана об эмоциональном интеллекте. Мне приходилось присутствовать на различных мероприятиях, где выступали эти авторы, и могу сказать, что их подходы строятся на обширных исследованиях и включают некоторые элементы, рассмотренные мною в разделе, посвященном духовному интеллекту.

В некоторых работах авторы особо выделяют визуальный, вербальный, аналитический, художественный, логический, творческий, экономический и другие виды интеллектов. Я высоко ценю вклад этих исследований в развитие данного вопроса, однако убежден, что все предлагаемые виды интеллекта лучше сгруппировать в соответствии с четырьмя составляющими, или измерениями, жизни — телом, разумом, сердцем и духом.

Мне запомнился один случай, происшедший на Гавайях с представителями Организации молодых президентов. Небольшая группа президентов корпораций собралась на завтрак с несколькими ведущими исследователями в области управления и лидерства. Это были авторы бестселлеров из тех, кого все уважают и повсеместно цитируют. В ходе встречи, где никто никого не цитировал и царил атмосфера взаимного уважения, один из президентов робко спросил: «Господа, а вам не кажется, что, по сути, вы все пытаетесь сказать одно и то же?» Все до единого признали, что это так. У каждого были своя семантика, определения и зачастую собственное уникальное понимание тех или иных вещей, однако фундаментальные понятия были одинаковыми. Они подразумевали скорее основополагающие принципы, нежели практические методы.

---

<sup>25</sup> Библия. Ветхий Завет. Книга Притчей Соломоновых.

<sup>26</sup> Danah Zohar and Ian Marshall. *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence* (New York and London: Bloomsbury, 2000).

Мне самому приходилось и приходится проделывать огромную работу, чтобы избежать семантических проблем. Для этого я всегда стараюсь отыскать смыслы, лежащие в основе понятий. Убежден, что есть измерение интеллекта, которое пока еще не изучено. Я имею в виду направляющую и руководящую роль духовного интеллекта в отношении других его видов. В этом смысле он стоит выше остальных видов интеллекта.

В моменты встречи с прекрасным эмоции способны тронуть даже самых нечувствительных и циничных. Вы наполняетесь эндорфинами, освобождаетесь от напряжения. Потоки внутренних и внешних энергий становятся интенсивнее и соединяются. Вы ощущаете тепло и спокойствие, могущество и созидательную силу природы и Вселенной. Творчество и сознательная работа в эти связующие мгновения — это тренировка наших, так сказать, духовных мускулов и нашего духовного интеллекта. Что я называю «духовный»? В моем понимании это просто вся та реальность и измерение, которые намного значительнее по размерам, созидательной силе, любви, могуществу, фантазии, мудрости и таинственности, чем повседневное материалистическое существование человека.

Нет такой теологической системы или веры, которая рассматривала бы понятие духовного в этом ключе<sup>27</sup>.

### **УИЛЬЯМ БЛУМ**

Чтобы особо подчеркнуть важность духовного интеллекта как величайшей из наших способностей, позвольте поделиться с вами своими ощущениями по поводу одного исторического эпизода. На меня произвела глубокое впечатление деятельность покойного Анвара Садата, президента Египта, когда он совместно с Джимми Картером и бывшим премьер-министром Израиля Менахемом Бегинем работал над заключением Кэмп-Дэвидского мирного соглашения между Израилем и Египтом.

Несколько лет назад во время поездки на карте для гольфа по территории Кэмп-Дэвида президент США показал мне то место, где было подписано мирное соглашение. Меня это очень взволновало. Я понял, что Садат знал о существовании промежутка между стимулом и реакцией. Еще в молодости, находясь в одиночном заключении в камере № 54 Каирской центральной тюрьмы, он сумел увеличить этот промежуток до огромных размеров. Насколько глубоким было это знание, явствует из его слов:

«Тот, кто не способен изменить структуру своего мышления, никогда не сможет изменить реальность, и поэтому никогда не продвинется вперед»<sup>28</sup>.

Прежде чем у Садата изменились взгляды в отношении Израиля, он добился огромной популярности на посту президента, горячо отстаивая интересы арабов. Он ездил по Египту, выступая с политическими речами, заявляя, что он никогда не пожмет руку израильтянину, пока Израиль оккупирует хотя бы пядь арабской земли. «Никогда! Никогда! Никогда!» — кричал он, и огромные толпы людей вторили ему: «Никогда! Никогда! Никогда!»

Мы пригласили жену Садата мадам Джехан Садат выступить в качестве основного докладчика на нашем международном симпозиуме, и я имел честь встретиться с ней за обедом. Я спросил ее, как они жили с Анваром Садатом — особенно в тот период, когда он выдвинул смелую инициативу отправиться в Иерусалим, что в конечном итоге привело к подписанию Кэмп-Дэвидского соглашения.

Она ответила, что не надеялась на перемену в его убеждениях, особенно после всего того, что он говорил и делал раньше. Вот что она мне рассказала.

---

<sup>27</sup> William Bloom. *The Endorphin Effect* (United Kingdom: Judy Piatkus Publishers Ltd., 2001), p. 12.

<sup>28</sup> Anwar el-Sadat. *In Search of Identity: An Autobiography* (New York: Harper and Row Publishers, 1978), p. 303.

Стоя прямо напротив Садата в жилой части дворца, она спросила его:

— Если я правильно понимаю, ты собираешься ехать в Израиль. Это так?

— Да.

— И как же ты сможешь это сделать после всего того, что говорил?

— Я был неправ, и сейчас собираюсь исправить свою ошибку.

— Но ты же потеряешь свой авторитет и поддержку арабского мира.

— Полагаю, это может произойти; но, думаю, не произойдет.

— Ты потеряешь пост президента в своей стране.

— Да, это тоже может случиться.

— Ты потеряешь свою жизнь. (И, как мы знаем, он действительно погиб от пули политического экстремиста.)

— Моя жизнь предопределена свыше. Она не станет ни на минуту длиннее или короче, чем предназначено судьбой, — ответил он.

Джехан обняла его и сказала, что он самый замечательный человек из всех, кого она знает.

Затем я спросил мадам Садат, что было, когда ее муж вернулся из Израиля. Она ответила, что обычно путь от аэропорта до дворца занимает полчаса. В тот день на это потребовалось более трех часов. Дороги и улицы города были забиты сотнями тысяч людей, приветствовавших Садата аплодисментами и возгласами одобрения, — теми же людьми, которые еще неделей ранее страстно поддерживали совершенно противоположную позицию. Он поступил правильно, и они это знали. Духовный интеллект представляет собой способность более высокого уровня, нежели интеллект эмоциональный. Они признавали, что во взаимозависимом мире невозможно думать и жить независимо.

Садат подчинил свое эго и EQ (социальную чувствительность, сопереживание и способность общаться с другими людьми) своему SQ (совести), и результат его поступка имел огромный резонанс во всем мире. Руководствуясь своим духовным интеллектом, он поднял на новый уровень другие виды интеллекта и стал человеком, обладающим высочайшим моральным авторитетом.

Не только великие мировые лидеры идут по этому пути завоевания морального авторитета, самореализации и влияния. Потенциал для обретения простого, огромного и спокойного морального авторитета заложен в каждом из нас.

**Когда будет наконец написана история мира, а также общественных институтов, обществ, общин, семей и личностей, главной темой станет вопрос о том, до какой степени люди жили в соответствии со своей божественной совестью, а не в соответствии с социальным сознанием. Речь идет о врожденной, интуитивной мудрости, содержащейся в принципах или естественных законах, которые проповедуют все важнейшие религии и бессмертные философские учения мира. Ни геополитике, ни экономике, ни правительствам, ни войнам, ни социальной культуре, ни искусству, ни образованию или церкви не будет придаваться такого значения. Моральное или духовное измерение — а именно, насколько люди и учреждения привержены универсальным, вечным принципам, определяющим, что правильно и неправильно, — будет всеобъемлющей и верховной правящей силой.**

### **Развитие четырех видов интеллекта/способностей**

Поскольку очевидно, что рассматриваемые нами четыре измерения жизни пересекаются, невозможно работать исключительно над одним, прямо или косвенно не затрагивая другие. Развитие и использование данных видов интеллекта постепенно вселит в вас спокойную уверенность, внутреннюю силу и чувство защищенности, способность быть одновременно смелым и рассудительным, а также личную моральную силу. По мере того как вы будете развивать эти виды интеллекта, значительно усилится и ваша способность воздействовать на других людей и вдохновлять их на обретение собственного голоса.

Чтобы помочь вам в дальнейшей работе над развитием своих четырех врожденных видов интеллекта, я разработал руководство, представленное в конце книги. Оно укажет вам несколько хорошо обоснованных практических способов развития каждого вида интеллекта. Смотрите приложение 1: «Развитие четырех видов интеллекта/способностей — практическое руководство». Хотя кое-что в нем может показаться вам самоочевидным, помните: здравый смысл присущ далеко не всем, и я гарантирую, что, если вы сосредоточите свои усилия на этой сфере, ваша жизнь начнет наполняться великим спокойствием и могуществом.

В основе любой достойной жизни лежат принципы, которые ее вылепили<sup>29</sup>.

**ДЖОРДЖ ЛОРИМЕР**

Я также обнаружил, что, сделав всего четыре простых допущения, можно положить начало сбалансированной, полноценной и значимой жизни. Предположения эти просты — по одному для каждой составляющей нашей природы, — но могу пообещать, что если вы будете неуклонно им следовать, то обретете новый источник силы и цельности, к которому сможете обратиться тогда, когда будете в нем нуждаться сильнее всего.

1. Для *тела* — исходите из того, что вы перенесли инфаркт; теперь приводите свой образ жизни в соответствие с этим.

2. Для *разума* — исходите из того, что в сфере вашей деятельности период расцвета перед спадом составляет два года; теперь готовьтесь соответствующим образом.

3. Для *сердца* — исходите из того, что другие могут услышать все, что вы о них говорите; теперь говорите.

4. Для *духа* — исходите из того, что каждый квартал вы приходите на индивидуальный прием к своему Создателю; теперь живите соответственно.

Научные доказательства — главным образом в области неврологии, касающиеся основ нашего биологического устройства и процессов развития мозга, — свидетельствуют о том, что ребенок «жестко запрограммирован на связь». Мы запрограммированы на то, чтобы подключаться к другим людям, к моральному и духовному осмыслению, на способность выходить за пределы. Удовлетворение этих базовых потребностей связи имеет огромное значение для здоровья и процветания человека<sup>30</sup>.

**ОБРАЩЕНИЕ КОМИССИИ ПО НЕБЛАГОПОЛУЧНЫМ ДЕТЯМ К  
ГРАЖДАНАМ СТРАНЫ: УМСА США, МЕДИЦИНСКАЯ ШКОЛА  
ДАРТМУТА, ИНСТИТУТ АМЕРИКАНСКИХ ЦЕННОСТЕЙ**

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Кем мы являемся по существу: продуктом природы (наших генов) или воспитания (обучения и окружающей среды)?**

**О:** В самом вопросе заложено неправильное противопоставление. Он опирается на ложную парадигму или «карту» человеческой природы — на модель детерминизма. Мы не продукт природы или воспитания; мы — результат выбора, поскольку между стимулом и реакцией всегда есть промежуток. Если мудро использовать свое право выбора на основе принципов, промежуток увеличивается. Этого промежутка нет у маленьких детей и

<sup>29</sup> «The Speaker's Electronic Reference Collection», AApeX Software, 1994.

<sup>30</sup> YMCA of the USA, Dartmouth Medical School, The Institute for American Values, *Hardwired to Connect: The New Scientific Case for Authoritative Communities*, A Report to the Nation from the Commission on Children at Risk (2003), p. 6.

умственно отсталых людей, однако у подавляющего большинства взрослых он есть. Детерминизм глубоко укоренился в современной культуре и подкрепляется чувством страха, связанным с тем, что, если у меня есть выбор, я сам несу ответственность за то, что со мной происходит. До тех пор пока человек честно не признается: «Я таков, каков я есть» и «Я там, где нахожусь, поскольку сам сделал такой выбор», он не сможет с уверенностью сказать: «Я делаю другой выбор».

**В: Лидерами рождаются или становятся под воздействием окружающих обстоятельств и воспитания?**

**О:** В этом вопросе также заложено неверное противопоставление, искаженная парадигма детерминизма. Благодаря промежутку между стимулом и реакцией люди имеют возможность выбора; поэтому лидерами не рождаются и не становятся под воздействием окружения и воспитания. Лидеры делают себя сами, выбирая свою реакцию. При этом если они делают выбор на основе принципов и развивают в себе дисциплину, их свобода выбора увеличивается. В книге «Как становятся лидерами: Менеджмент нового поколения» Уоррен Дж. Беннинс и Роберт Дж. Томас доказывают, что лидерами не рождаются, а становятся<sup>31</sup>. Основная их идея в том, что благодаря тому или иному глубокому поворотному переживанию люди делают выбор, помогающий им стать лидерами. Доктор Ноэл Тичи тоже, по существу, заявляет, что лидерами не рождаются, лидерами учатся быть. Это подразумевает, что люди *выбирают* обучение и потом используют полученные знания. В обоих случаях авторы фактически говорят, что лидерами не рождаются и не становятся: лидеры обязаны только самим себе — лидерство определяется выбором, который люди совершают.

**В: Нужно ли развивать ВСЕ четыре вида способностей или интеллекта?**

**О:** Да, поскольку вы не сможете по-настоящему развить никакой из них до зрелого, устойчивого уровня, не работая над всеми четырьмя. Именно такой подход подразумевает понятие цельности. Он означает построение всей нашей жизни на основе принципов. Наша способность что-то создавать и использовать зависит в конечном итоге от нашего характера, нашей цельности. Чтобы развить физическую, эмоционально-социальную, ментальную и духовную «мышечные ткани», нужно прилагать постоянные усилия, выходя из привычной для нас зоны комфорта, и выполнять упражнения, которые ведут к повреждению этой ткани (боль); затем по истечении соответствующего периода отдыха и расслабления она восстанавливается, увеличивается и укрепляется. Более подробные разработки на эту тему можно найти в книге Джима Лоэра и Тони Шварца «На все сто! Как организовать рабочий день и преуспеть в бизнесе»<sup>32</sup>.

**В: Что можно сказать по поводу выхода на пенсию?**

**О:** Уходите с работы, но никогда не отказывайтесь от значимых проектов. Если вы хотите прожить долгую жизнь, вам необходим *положительный стресс*, т. е. глубокое чувство значимости и вклада в ценные проекты и дела, в частности в свою семью, включая детей и внуков. Если вы хотите быстро умереть, играйте на пенсии в гольф и ходите на рыбалку, сидите без дела, глотая таблетки и изредка встречаясь с внуками. Хотите доказательств? Обратитесь к книге «Стресс без дистресса» Ганса Селье (*Stress Without Distress*).

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

*Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой.*

---

<sup>31</sup> Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, *Geeks and Geezers: Era, values, and Defining Moments Shape Leaders* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002).

<sup>32</sup> Jim Loehr and Tony Schwartz, *The Power of Full Engagement* (New York: Simon and Schuster, 2003).

## ЛУЦИЙ АННЕЙ СЕНЕКА

### Рис 5.1

Изучая жизнь *любых* великих людей — тех, кто оказал наибольшее влияние на других, кто внес существенный вклад в те или иные области, кто просто стал инициатором каких-либо событий, — можно обнаружить определенную тенденцию. Благодаря настойчивым усилиям и внутренней борьбе эти люди достигали значительного развития врожденных видов интеллекта или способностей. Высочайшие проявления этих четырех видов интеллекта: для ментального — *видение*; для физического — *дисциплина*; для эмоционального — *страсть*; для духовного — *совесть*. Они, кроме того, представляют собой важнейшие средства *выражения нашего голоса*.

### Рис. 5.2

*Видение* — это мысленный образ возможностей, которые заложены в людях, проектах, делах и предприятиях. Оно возникает в результате объединения потребностей с возможностями на уровне интеллекта. Как в свое время сказал Уильям Блейк, «то, что сейчас доказано, когда-то было лишь игрой воображения». Если у людей нет видения тех или иных проблем, если они не заботятся о развитии созидательной способности своего интеллекта, они поддаются свойственной человеку тенденции к виктимизму (нижний путь, изображенный на рис. 5.1).

Желающий управлять другими сначала должен научиться владеть собой<sup>33</sup>.

### **ФИЛИПП МЭССИНДЖЕР**

*Дисциплина* необходима для воплощения видения в реальность. Она помогает справляться со сложными, прагматичными, жестокими проявлениями реальности и совершать действия, без которых невозможно добиться желаемого. Дисциплина возникает благодаря объединению видения с приверженностью определенной идее. Противоположностью дисциплины и приверженности является *потворство желаниям* — принесение в жертву самого главного в жизни ради наслаждения или сиюминутного удовольствия.

*Страсть* — это пыл, желание, сила убеждения и энергия, помогающая поддерживать дисциплину для достижения видения. Страсть появляется тогда, когда потребность пересекается с уникальным талантом человека. Если кому-то не достает страсти, вытекающей из обретения и использования голоса для служения высоким целям, этот пробел заполняется неуверенностью и пустой болтовней тысяч голосов, приводящих в действие *социальное зеркало*. В личных и деловых взаимоотношениях страсть включает в себя сочувствие.

*Совесть* — это внутреннее нравственное ощущение того, что хорошо, а что плохо, подталкивающее нас к обретению смысла и внесению вклада в окружающий мир. Она служит направляющей силой видения, дисциплины и страсти и противопоставляется жизни, в которой преобладающее влияние имеет *эго*.

Все, что ослабляет ваше благоразумие, уменьшает чуткость совести, затмевает ощущение Бога, подавляет склонность к духовному, все, что усиливает власть тела над разумом, — это для вас грех, каким бы невинным он ни казался сам по себе<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Philip Massinger, Timolean, in *The Bondman*, act 1, sc. 3 (1624), *Poems of Philip Massinger*, P. Edwards and C. Gibson, eds. (1976).

<sup>34</sup> Susana Wesley, письмо к сыну от 8 июня 1725 г. Найдено на веб-сайте Wesleyan Church [www.wesleyan.org](http://www.wesleyan.org).

## **СУСАНА УЭСЛИ (МАТЬ ДЖОНА УЭСЛИ)**

Данные четыре понятия — видение, дисциплина, страсть и совесть — в значительной степени воплощают в себе многие другие качества, которые представляются нам типичными для людей, оказывающих значительное влияние на других, независимо от того, известны они широким кругам или нет.

В большинстве случаев различия в словах, употребляемых для описания людей, которыми мы восхищаемся, — дома, в обществе, бизнесе или правительстве — всего лишь вопрос семантики. На рис. 5.3 многие из этих качеств перечислены в подводной части айсбергов, символизирующих видение, дисциплину, страсть и совесть.

*Рис. 5.3 (Ментальный интеллект)*

*Рис. 5.3 (Физический интеллект)*

*Рис. 5.3 (Эмоциональный интеллект)*

*Рис. 5.3 (Духовный интеллект)*

Лучшие лидеры действуют в четырех измерениях: видение, реальность, этика и смелость. Это четыре вида интеллекта, четыре формы восприятия, четыре языка для передачи того, что необходимо для достижения значительных устойчивых результатов.

Дальновидный лидер мыслит широко, мыслит по-новому, мыслит наперед, а самое главное — поддерживает связь с глубинными структурами человеческого сознания и творческого потенциала.

Вы должны установить контроль над шаблонами, которыми руководствуется ваш ум: вашим мировоззрением, вашими убеждениями относительно того, чего вы заслуживаете и что возможно. Это сфера фундаментальных изменений, силы и энергии — это и есть истинная смелость!<sup>35</sup>

**ПИТЕР КЁСТЕНБАУМ, ФИЛОСОФ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Видение, дисциплина и страсть правят миром**

Человек, оказывающий значительное влияние на других в организации или в обществе, родители, чье влияние распространяется на представителей разных поколений в семье, любой, кто действительно способен что-то изменять в лучшую или худшую сторону, обладает тремя атрибутами: видением, дисциплиной и страстью. Полагаю, эти свойства правят миром с момента его возникновения. Именно они определяют настоящее лидерство.

Рассмотрим несколько примеров выдающихся лидеров современной истории.

*Джордж Вашингтон* обладал видением перспективы построения нового объединенного государства, свободного от иностранного вмешательства. Самодисциплина позволила ему обрести знания и опыт, необходимые, чтобы создать и обеспечить Революционную армию и предупредить дезертирство. Вашингтон, разгневанный дискриминацией по отношению к колониальным военнослужащим, земельной политикой, проводимой Великобританией, и ограничениями, налагаемыми на расширение нового американского государства, всю свою страсть направил на борьбу за свободу.

---

5/14/04.

<sup>35</sup> Polly LaBarre, «Do You Have the Will to Lead?», *Fast Company Magazine* 32 (March 2000), p. 222. Найдено 27 мая 2004 г. на веб-сайте <http://www.fastcompany.com/online/32/koestenbaum.html>.

*Флоренс Найтингейл*, известная как основатель профессии медицинских сестер, всю свою жизнь посвятила совершенствованию работы младшего медицинского персонала в военных госпиталях. Ее видение и энтузиазм помогли преодолеть присущую ей замкнутость.

*Мохандас К. Ганди* сыграл важную роль в обретении Индией независимости, хотя никогда не избирался и не назначался ни на какие официальные должности. У него не было должности, дающей полномочия руководить людьми, однако моральный авторитет Ганди позволил установить столь прочные социальные и культурные нормы, что в конечном итоге они оформились в политическую волю. Он управлял своей жизнью, опираясь на универсальные постулаты совести, принятые людьми, международными сообществами и самими британцами.

*Маргарет Тэтчер* была первой женщиной, возглавившей одну из крупнейших промышленных держав. Она занимала пост премьер-министра Великобритании три раза подряд — самый большой срок за всю историю XX в. Было немало тех, кто критиковал ее деятельность, но она страстно убеждала людей признать дисциплину личной ответственности и полагаться на свои силы, а также активно поддерживала развитие свободного предпринимательства в стране. За годы своей деятельности в политике она помогла Великобритании выйти из состояния экономического спада.

Быть сильным — все равно, что быть леди; если вам приходится доказывать это другим, значит, это не так.

**МАРГАРЕТ ТЭТЧЕР**

*Нельсон Мандела*, бывший президент ЮАР, почти двадцать семь лет провел в заключении за то, что принимал участие в борьбе с режимом апартеида. Мандела был движим скорее своим воображением, нежели памятью о прошлом. Он смог сформировать представление о мире, далеко выходящее за пределы его собственного опыта и воспоминаний, которые включали лишь тюрьму, несправедливость, военные конфликты между племенами и отсутствие единства. В глубине души он был убежден в ценности каждого гражданина своей страны.

*Мать Тереза* по собственной воле, искренно и безоговорочно посвятила себя служению беднейшим из бедных. Присущее ей строгое соблюдение обетов бедности, целомудрия и послушания она завещала основанной ею организации, которая и после смерти матери Терезы продолжает расти и крепнуть.

Плод тишины — МОЛИТВА. Плод молитвы — ВЕРА. Плод веры — ЛЮБОВЬ. Плод любви — СЛУЖЕНИЕ. А плод служения — МИР<sup>36</sup>.

**МАТЬ ТЕРЕЗА**

Вы помните, как я говорил о том, что любой, кто по-настоящему способен произвести значительные изменения в лучшую *или худшую* сторону, обладает тремя отличительными чертами: видением, дисциплиной и страстью. Теперь рассмотрим пример еще одного лидера, который обладал всеми указанными качествами, однако добился совсем других результатов. *Адольф Гитлер* с энтузиазмом доносил свое видение тысячелетнего царства Третьего рейха и исключительности арийской расы. Он создал один из наиболее дисциплинированных военно-промышленных механизмов за всю историю человечества. Он проявлял блестящий эмоциональный интеллект в своих пылких речах, внушая массам почти фанатичную одержимость и страх, которые направлял на разжигание ненависти и разрушение.

---

<sup>36</sup> Luanda Vardey. A Simple Path, introduction to Mother Teresa, Lucinda Vardey, ed. (New York: Ballantine, 1995), p. XXXVIII.

Как только я окажусь у власти, моей первоочередной задачей: будет полное уничтожение евреев<sup>37</sup>.

**АДОЛЬФ ГИТЛЕР**

Следует отметить наличие огромной разницы между действенным и устойчивым лидерством. Каждый из перечисленных выше лидеров положил начало тому или иному общему делу и внес в него устойчивый вклад, за исключением одного — последнего.

Лидерство бывает устойчивым и приводит к изменению мира в лучшую сторону тогда, когда видением, дисциплиной и страстью управляет совесть. Другими словами, *формальный авторитет приводится в движение моральным*. Если совесть не управляет видением, дисциплиной и страстью, то ни само лидерство, ни созданные благодаря ему институты не будут устойчивыми. Другими словами, без морального авторитета формальный терпит неудачу.

Выражение «в лучшую сторону» означает «подъем» и «устойчивость». У Гитлера было видение, дисциплина и страсть, однако он действовал под влиянием своего эго. Его крах был обусловлен отсутствием совести. Видение, дисциплина и страсть Ганди направлялись совестью, в результате он стал слугой общего дела и народа. Он не обладал формальным авторитетом, только моральным, и тем не менее стал отцом и основателем второго по численности населения государства мира.

Мир можно изменить и тогда, когда видением, дисциплиной и страстью управляет формальный авторитет, а совесть или моральный авторитет отсутствует. Но такое изменение будет не в лучшую, а скорее в худшую сторону. Вместо подъема он приведет к разрушению; вместо обретения устойчивости он в конечном итоге угаснет.

Теперь рассмотрим каждое из четырех качеств — видение, дисциплину, страсть и совесть — подробнее.

### **Видение**

Видение — это мысленное представление будущего состояния. Видение формируется благодаря воображению. Все вещи создаются дважды: сначала в уме, а затем физически. Первое творение — видение — это начальная стадия процесса создания себя заново — будь то человек или организация. Видение отражает желания, мечты, надежды, цели и планы. Однако эти мечты или представления не просто фантазии. Они реальны, хотя пока и не облечены в материальную форму, подобно чертежу, по которому планируется построить дом, или музыкальным нотам в партитуре произведения, которое ждет исполнения.

Большинство из нас не имеют представления о своих способностях или не осознают их. Уильям Джеймс сказал: «Большинство людей живет в весьма ограниченном круге своего потенциального бытия. У всех у нас есть запасы энергии и таланта, величина которых нам даже и не снилась».

Каждый из нас обладает огромной силой и способностью перестроить свою жизнь. Ниже приведена история, из которой вы узнаете, как убитая горем женщина смогла сформировать новое видение своей жизни.

Мне было сорок шесть лет, когда моему мужу Гордону поставили диагноз — рак. Без колебаний я вышла на пенсию раньше срока, чтобы быть с ним. Он скончался восемнадцать месяцев спустя, и хотя это не было неожиданностью, меня охватило горе. Я скорбела по нашим мечтам, которые нам не удалось осуществить. Мне было всего сорок восемь, а смысла в жизни я не видела.

Вся моя скорбь была пронизана вопросом: почему Бог отобрал у меня Гордона? Мне казалось, что Гордон мог дать миру намного больше, чем я.

---

<sup>37</sup> Josef Hell, *Aufzeichnung* (Institut für Zeitgeschichte, 1922), ZS 640, p. 5.

Беспредельно изнуренная физически, умственно и морально, я должна была найти новый смысл в жизни.

Меня привлекла идея о том, что все создается дважды: сначала в уме, а затем на практике. Мне пришлось задуматься о том, какие таланты у меня имеются. Я прошла тест по оценке способностей, который помог прояснить мои наиболее сильные стороны. Чтобы добиться душевного равновесия, я сосредоточила свое внимание на четырех составляющих своей личности. Я осознала, что на интеллектуальном уровне мне нравится преподавать; на духовном и социальном мне хочется заниматься вопросами межрасового согласия, примером которого стал наш брак; на эмоциональном уровне мне было необходимо дарить любовь другим. Когда была жива моя мама, она работала в больнице и ухаживала за смертельно больными детьми. Мне хотелось продолжить ее дело и так же, как она, стать источником безграничной любви.

Я боялась, что у меня ничего не получится, но сказала себе, что в любом случае следует попробовать разные вещи — все равно, что примерить разные шляпки. Если мне не понравится преподавать, то по окончании семестра я всегда смогу уйти. Я начала с аспирантуры, чтобы иметь возможность преподавать в колледже. Учиться в аспирантуре нелегко, особенно когда тебе сорок восемь! Я привыкла, что все документы для меня всегда печатала секретарша, поэтому целый семестр ушел только на то, чтобы научиться самостоятельно печатать свои материалы. Потребовалось проявить поистине исключительную силу воли, чтобы отключить телевизор и отдать кабельный декодер.

Закончив аспирантуру, я начала преподавать в историческом колледже для афроамериканцев в городе Литтл-Рок, штат Арканзас. Губернатор назначил меня членом Комиссии Мартина Лютера Кинга, в которой я занимаюсь вопросами улучшения межрасовых отношений. Кроме того, я ухаживаю за детьми, больными СПИДом, которые подключены к системе искусственной вентиляции легких. Сколько бы им ни осталось прожить, я стараюсь, чтобы они были окружены любовью. Я знаю, что оказываю поддержку другим, и на душе от этого становится спокойно.

Моя жизнь нормализовалась. Я чувствую, как Гордон смотрит на меня с небес и улыбается. Перед смертью он постоянно повторял, что хотел, чтобы моя жизнь была наполнена радостью, счастливыми воспоминаниями и приятными событиями. Разве мне позволит совесть после таких слов растрачивать жизнь впустую? Думаю, нет. У меня есть обязательство прожить с максимальной пользой для людей, которых люблю больше всего на свете, — неважно, находятся они здесь или по ту сторону.

Альберт Эйнштейн сказал: «Воображение важнее знаний». Воспоминания — это прошлое. Они ограничены. Видение — это будущее. Оно бесконечно. Видение важнее истории, важнее багажа, важнее эмоциональных шрамов прошлого.

Когда кто-то спросил Эйнштейна, какой вопрос он бы задал Богу, если бы ему представилась такая возможность, он ответил: «Я бы спросил, с чего началась Вселенная, потому что все, что после — это чистая математика». Но затем, немного поразмыслив, он передумал: «Нет, лучше я бы спросил, зачем была создана Вселенная, потому что тогда я бы понял смысл своей жизни».

Возможно, самым важным видением является представление о самом себе, о своей судьбе, о своей уникальной миссии и роли в жизни, цели и смысле. Думая о своем видении, в первую очередь спросите себя, согласуется ли оно с вашим голосом, энергией и уникальными способностями. Позволяет ли оно ощутить свое призвание, найти дело, достойное вашей приверженности? Обретение подобного представления о смысле требует глубоких личных размышлений, постановки серьезных вопросов и предвидения.

Писатель, кинорежиссер и всемирно известный рассказчик сэр Лоренс ван дер Пост говорил: «Без видения все мы страдаем от недостатка данных. Мы смотрим на жизнь близоруко, т. е. сквозь свой собственный хрусталик, свой собственный мир. Видение

помогает нам выйти за рамки автобиографии, своего прошлого, чтобы подняться выше собственных воспоминаний. Это особенно полезно для человеческих взаимоотношений, поскольку позволяет относиться к другим с великодушием».

Говоря о видении, важно иметь в виду не только видение того, что возможно «где-то там», но и того, что мы видим в других людях, их скрытый потенциал. Видение — это нечто большее, чем просто совершение каких-либо действий, решение каких-либо задач, достижение каких-либо целей; оно означает формирование и распространение нашего мнения о других людях, веру в них, оказание им поддержки и помощи в распознании и реализации имеющихся у них способностей — помощь в обретении ими своего голоса.

Во многих восточных культурах люди приветствуют друг друга поклоном, сложив у груди ладони в виде перевернутой буквы V. Тем самым они говорят: «Я приветствую величие, заключенное в вас» или «Я приветствую то божественное, что есть в вас». Я знаю одну женщину, которая, встречаясь с кем-либо, всегда вслух или про себя произносит: «Я люблю вас. Как вас зовут?» Если мы смотрим на людей сквозь призму их способностей и наилучших поступков, а не нынешнего поведения или слабостей, от нас исходит положительная энергия, которая им передается. Такое утверждающее действие, кроме того, является одним из ключей к восстановлению испорченных взаимоотношений. Это еще и ключ к тому, чтобы быть хорошим родителем.

В том, чтобы видеть людей отдельно от их поведения, заключена великая сила, поскольку, поступая подобным образом, мы утверждаем их фундаментальную, безусловную ценность. Когда мы чувствуем и признаем потенциал другого человека, то мы как бы подносим ему зеркало, отражающее только самые лучшие его черты. Подобное утверждающее видение не только дает другим людям свободу становиться как можно лучше, но и освобождает нас от реакции на нежелательное поведение. Когда поведение человека намного ниже его потенциала, наше утверждающее отношение и слова как будто говорят: «Это на вас не похоже».

Ты посадишь меня, я посажу тебя, и мы вместе будем подниматься.

#### ***КВАКЕРСКАЯ ПОГОВОРКА***

Помню, как в одной зарубежной поездке много лет назад я познакомился с молодым человеком лет восемнадцати. В свои юные годы ему уже пришлось немало испытать, в том числе пристрастие к наркотикам и алкоголю. Хотя он и предпринимал попытки полностью изменить свою жизнь, в ходе нашего общения наедине я пришел к выводу, что ему не удастся найти правильные ориентиры в жизни и он сомневается в себе. Я также обратил внимание на неординарность этого человека. Его душа была полна величия, и он обладал реальным потенциалом. Выражение его лица и душевное состояние буквально излучали эти качества. Перед тем как расстаться, я посмотрел ему в глаза и выразил свою уверенность в том, что благодаря своим необычайным талантам и способностям на протяжении всей своей жизни он будет очень влиятельным человеком в мире.

Почти двадцать лет спустя он стал одним из наиболее многообещающих и компетентных из известных мне людей. У него замечательная семья, и он по-настоящему реализовал себя как специалист. Один мой друг недавно с ним встречался. В ходе беседы этот человек неожиданно вспомнил описанный мною случай и сказал: «Вы не можете себе представить, какое влияние на мою жизнь оказал всего один час. От одного человека я услышал, что обладаю потенциалом, который даже не представляю себе. Эта мысль засела во мне и сыграла важнейшую роль в моей жизни».

Крайне важно развивать навык поддерживать людей — особенно подростков, переживающих личностный кризис, — постоянно и искренне говорить им, что вы в них верите. Эти относительно небольшие вложения способны принести необыкновенные результаты. Помните, что если мы не верим в себя (наша история), но кто-то говорит нам о своей вере в нас (наш потенциал), это может оказать на нас поразительное воздействие.

## Дисциплина

Дисциплина не менее важна, чем видение, хотя она и стоит на втором месте. Дисциплина представляет собой второе творение. Это исполнение, реализация желаемого, жертва, на которую мы идем ради необходимости сделать все, чтобы воплотить в жизнь свое видение. Дисциплина — это материализованная сила воли. Питер Друкер однажды заметил, что первая обязанность менеджера — определить реальность. Дисциплина определяет реальность и позволяет принять ее; в ней заключена готовность к полному погружению в реальность вместо отказа от нее. Она принимает неподатливые и жестокие обстоятельства, как они есть.

Когда утренняя бодрость сменяется полуденной усталостью, когда мышцы ног дрожат от напряжения, подъем кажется бесконечным, и все вдруг начинает идти не так, как хочется, — именно тогда нужно действовать решительно<sup>38</sup>.

**ДАГ ХАММАРШЕЛЬД**

Лидерство — это умение воплощать видение в реальность.

**УОРРЕН БЕННИС**

Без видения и чувства надежды принятие реальности может оказаться гнетущим или приводящим в уныние. Счастье иногда определяют как способность подчинить сиюминутные желания тому, к чему вы, по большому счету, стремитесь. Дисциплина как раз и подразумевает подобную личную жертву, процесс подчинения сегодняшнего удовольствия долгосрочным, но более значимым целям.

Большинство людей отождествляет дисциплину с отсутствием свободы. «Слово «должен» убивает спонтанность», «В том, что я «что-то должен», нет свободы», «Хочу делать то, что мне хочется. Это свобода, а не обязанность».

На самом деле верно обратное. Только дисциплинированный человек по-настоящему свободен. Недисциплинированные люди — рабы своих настроений, потребностей и страстей.

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

А как насчет свободы прощать и просить прощение? Или свободы любить безоговорочно, нести свет, а не судить — подавать пример, а не критиковать? Подумайте о дисциплине, которая для этого необходима. Дисциплина возникает в результате «приверженности» какому-либо человеку или делу.

Великий просветитель Хорас Манн однажды сказал: «Напрасно говорит о счастье тот, кто никогда не подчиняет свои побуждения соблюдению принципа. Тот, кто никогда не жертвовал настоящим во имя будущего или личным во имя общего, может говорить о счастье лишь так, как слепой говорит о красках».

Помню, какую внутреннюю борьбу я пережил, когда в возрасте пятидесяти лет мне пришлось принимать решение покинуть спокойную университетскую гавань и начать свое собственное дело. Если бы не видение большего блага, которое я способен принести, нам бы никогда не удалось обрести дисциплину, необходимую для того, чтобы пойти на жертвы и начать во многом себе отказывать, открывая новое предприятие, беря вторую ипотечную

---

<sup>38</sup> Dag Hammarskjöld, *Markings* (New York: Alfred A Knopf, 2001), p. 124.

ссуду и влезая в долги. У нас даже появилась шуточная присказка «Счастье — это положительный поток денежных средств», и мы годами выбивались из сил, чтобы заработать себе на зарплату. Не будь у нас видения того, что возможно, и дисциплины, чтобы держаться, нам бы ни за что не удалось преодолеть этот сложный период.

Я искренне уверен в том, что дисциплина — это свойство, присущее всем успешным людям. Меня восхищает работа специалиста в области страхования Альберта Грея, который всю свою жизнь посвятил поискам общего знаменателя успеха. В конечном итоге он пришел к простому, но глубокому выводу, что, хотя трудолюбие, удача и ловкость при установлении взаимоотношений с другими людьми и имеют важное значение, успешный человек «имеет обыкновение делать то, что не нравится делать неудачникам»<sup>39</sup>. Разумеется, успешные люди тоже не любят это делать, но они преодолевают эту нелюбовь силой своей целеустремленности.

Недисциплинированные люди неспособны на такое преодоление и на жертвы, они попросту играют в работу. В каком-то смысле каждый их рабочий день превращается в затянувшийся бал-маскарад. Целыми днями они создают видимость работы, составляя электронные письма с подробным описанием того, над чем работают, сообщая по телефону о состоянии проектов и проводя длительные совещания, на которых обсуждают, каким образом следует действовать. В большинстве случаев людям, которые тратят свое время на отговорки, не хватает сосредоточенности и дисциплины. Неудачи неизбежны; несчастье — это выбор. Объяснения есть всегда, но оправданий быть не может.

## Страсть

Страсть исходит из сердца и проявляется в виде оптимизма, возбуждения, эмоционального настроя, решимости. Она придает человеку неослабевающую энергию. В основе энтузиазма лежит скорее право выбора, нежели внешние обстоятельства. Энтузиасты верят в то, что лучший способ предсказать будущее — создать его. По сути, энтузиазм превращается в моральный императив, который заставляет человека стать частью решения, вместо того чтобы быть частью проблемы ощущения полной безнадежности и беспомощности.

Аристотель говорил: «Твое призвание находится на пересечении твоих талантов и потребностей мира». Можно добавить, что там же находится и наш энтузиазм, наш голос, который подпитывает энергией нашу жизнь и дает нам импульс. Это топливо, необходимое для видения и дисциплины. Энтузиазм поддерживает нас на плаву тогда, когда все средства уже исчерпаны. Один врач спросил своего пациента, сколько часов в неделю он работает, и тот ответил: «Даже и не знаю. А сколько часов в неделю вы дышите?» Если жизнь, работа, развлечения и любовь вращаются вокруг одной и той же вещи, значит, в вас есть страсть!

Секрет обретения энтузиазма в жизни заключается в том, чтобы распознать свои уникальные таланты и найти свою особую роль и предназначение в этом мире. Перед тем как решить, какой работой вы хотите заниматься, очень важно узнать самого себя<sup>40</sup>. Древнегреческая мудрость «Познай себя, управляй собой, отдай себя» великолепно формулирует последовательность. Талант, миссию или роль каждого отдельного человека в жизни скорее нужно распознавать, нежели формировать. Писатель, кинематографист и всемирно известный рассказчик сэр Лоренс ван дер Пост писал:

---

<sup>39</sup> Albert E. N. Gray Essay «*The common denominator of success*» (Philadelphia: NALU annual convention, 1940).

<sup>40</sup> Чтобы получить бесплатную электронную брошюру и аудиозапись в формате mp3 о важнейших принципах построения карьеры, включая такие темы, как устройство на любую работу, посетите сайт [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

«Мы должны заглянуть внутрь себя, в ту емкость, которая является нашей душой; заглянуть и прислушаться. До тех пор пока мы не прислушаемся к тому, что происходит внутри, — другими словами, не откроем дверь, услышав стук в темноте, — мы не сможем поднять то мгновение, узниками которого пребываем, снова на тот уровень, где вершится великий акт творения».

Максимальный вклад в жизнь вносит именно тот, кто хоть и напуган стуком в дверь, все равно отзывается на него. Смелость — это квинтэссенция страсти и, как в свое время сказал Гарольд Б. Ли, «качество любой добродетели, проявляющееся в момент наивысшего испытания»<sup>41</sup>.

Очень многие ошибочно считают, что умения человека — это его талант. Однако умения не являются талантами, хотя, с другой стороны, для воплощения талантов они необходимы. Люди могут обладать знаниями и умениями в областях, к которым не относятся их таланты. Если выполняемая ими работа требует умений, а не талантов, организация никогда не сможет в полной мере задействовать их страсть, или голос. Они будут выполнять определенные действия, но от этого лишь будет казаться что им необходим внешний контроль и мотивация.

Если вы наймете людей, чей энтузиазм совпадает с порученной им работой, их вообще не потребуется контролировать. Они будут управлять собой лучше, чем это получилось бы у любого другого. Их воодушевление идет изнутри, а не снаружи. Их мотивация внутренняя, а не внешняя. Попробуйте вспомнить случаи, когда ваш энтузиазм в отношении какого-либо проекта был настолько велик, проект настолько захватывал и поглощал вас, что вы едва ли были способны думать о чем-то другом. Разве нужно было управлять вами или контролировать вас? Конечно же, нет; мысль о том, что вам могут сказать, когда и как нужно что-то делать, была бы просто оскорбительной.

Если вы сможете посвятить себя работе, объединяющей и некую потребность, и ваш талант, и страсть, вся ваша энергия высвободится.

### Совість

Трудись, чтобы в твоей душе не умерли те крошечные искры небесного огня, что зовутся совестью<sup>42</sup>.

**ДЖОРДЖ ВАШИНГТОН**

В начале этой книги мы немало говорили об исключительной важности совести. Существует масса доказательств того, что совесть — то самое чувство морали и внутренний свет — универсальное явление. Духовная или моральная природа человека не зависит от вероисповедания или любого конкретного религиозного подхода, от культуры, географии, национальности или расы. При этом все основные устойчивые религиозные традиции мира едины в том, что касается определенных основополагающих принципов или ценностей.

Иммануил Кант говорил: «Только две вещи в мире достойны подлинного изумления — звездное небо над нами и нравственный закон внутри нас». Совесть — это и есть нравственный закон внутри нас. Это зона совпадения нравственного закона и поведения. Многие, как и я, уверены, что совесть — это глас Божий, обращенный к Его детям. Другие могут не разделять этого убеждения, однако признают наличие внутреннего чувства справедливости, ощущения того, что хорошо, а что плохо, что есть добро, а что зло, что дает,

---

<sup>41</sup> Harold B. Lee, *Teachings of Harold B. Lee*. Clyde J. Williams, ed. (Salt Lake City: Bookcraft, 1996), p. 606.

<sup>42</sup> Charles Moore, introduction to *Washington's School Exercises: Rules of Civility and Decent Behavior in Company and conversation*, Charles Moore, ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1926), pp. XJ-XV.

а что отнимает, что украшает, а что разрушает, что истинно, а что ложно. По общему признанию, культура претворяет это основное нравственное чувство в жизнь в форме различных обычаев и понятий, однако это не отменяет основополагающего представления о том, что хорошо, а что плохо.

Работая в странах с разными культурами и религиями, я вновь и вновь вижу, как раскрывается универсальное понятие совести. Существует целый набор ценностей — чувство *справедливости, честности, уважения и вклада*, — который преодолевает любые культурные границы, — нечто вечное, самоочевидное и выходящее за рамки эпох. Это так же самоочевидно, как и то, что доверие должно быть заслуженным.

### **Совесть и эго**

Совесть — это тихий, приглушенный голос внутри нас. Она спокойная и мирная. Эго же — это нечто тираническое, деспотичное и диктаторское.

Усилия эго направлены на выживание, получение удовольствий и возвышение человека без учета интересов других людей. Оно себялюбиво и амбициозно и оценивает взаимоотношения с точки зрения наличия возможной угрозы, подобно тому как маленькие дети делят всех людей по принципу «хороший» или «плохой». Совесть, со своей стороны, демократизирует и развивает эго, прививая ему чувство принадлежности к определенной группе, общине, обществу, а также более широкое понимание блага. Она смотрит на жизнь с позиций служения и внесения вклада в общее дело, с точки зрения обеспечения безопасности и реализации способностей других.

Эго срабатывает, когда возникает настоящий кризис, однако оно не способно распознать, насколько серьезны кризис или угроза. Совесть обладает умением различать и ощущает степень угрозы. У нее в запасе есть целый ряд возможных реакций. Она обладает терпением и мудростью, позволяющей решить, что и когда следует сделать. Совесть видит жизнь как континуум. Она способна к сложной адаптации.

Эго не дремлет. Оно управляет человеком, не упуская из виду ни одной мелочи. Оно ограничивает его возможности и ослабляет способности. Оно превосходно умеет контролировать. Совесть глубоко уважает людей и видит в них способность к самоконтролю. Совесть наделяет человека силой. Она отражает ценность всех людей и утверждает их право и свободу выбора. Благодаря этому возникает естественный самоконтроль, который не навязывается ни свыше, ни извне.

Эго чувствует угрозу в негативной обратной связи и наказывает того, кто ее осуществляет. Оно интерпретирует всю поступающую информацию с позиций самосохранения и постоянно подвергает ее цензуре. Оно отрицает большую часть реальности. Совесть ценит обратную связь и пытается распознать кроющуюся в ней истину. Она не боится информации и может точно интерпретировать все, что происходит. У нее нет необходимости подвергать информацию цензуре. Совесть готова к осознанию данных о реальности, поступающих отовсюду.

Эго близоруко и интерпретирует жизнь исключительно в соответствии со своей собственной программой. Совесть является социальным «экологом», который прислушивается и старается прочувствовать всю систему и среду в целом. Она наполняет тело светом и способна демократизировать эго для более точного отражения полной картины мира.

### **Дополнительные соображения о совести**

*Совесть — это жертвенность*, подчинение себя или своего эго более высокой цели, делу или принципу. Жертвенность означает отказ от чего-то хорошего во имя лучшего. Однако в понимании самого человека, приносящего жертву, никакой жертвы на самом деле нет — это выглядит жертвой только со стороны.

Жертвенность может принимать различные формы, проявляясь в четырех измерениях нашей жизни: физические или экономические жертвы (тело); развитие открытого, пытливого мышления и избавление от предрассудков (разум); проявление глубокого уважения и любви к другим людям (сердце); подчинение своей воли высшей воле во имя большего блага (дух).

Новая философия, новый образ жизни не даются даром. Даются они ценой бесконечного терпения и огромных усилий.

### ***ФЕДОР ДОСТОЕВСКИЙ***

*Совесть учит нас, что цели и средства неразделимы, что цели фактически предсуществуют в средствах.* Иммануил Кант учил, что средства, используемые для достижения цели, столь же важны, как и сама цель. Макиавелли проповедовал противоположную установку, заявляя, что цель оправдывает средства.

Рассмотрим семь вещей, которые, по учению Ганди, нас губят. Проанализировав их тщательно и без спешки, вы увидите, что каждая из них представляет *цель*, для достижения которой используются не основанные на принципах или недостойные *средства*:

- Богатство без работы
- Удовольствие без совести
- Знания без характера
- Торговля без морали
- Наука без гуманности
- Поклонение без жертвенности
- Политика без принципов

Не правда ли, интересно, что каждого из этих восхитительных результатов можно достигнуть с помощью неправильных средств? Однако любая замечательная цель, достигнутая недостойными средствами, в конечном итоге превратится в прах.

### *Парадоксальные заповеди*

1. Люди нелогичны, неблагоприятны и заняты только собой; люби их, несмотря на это.

2. Если ты совершаешь добрые дела, тебя могут обвинить в скрытых эгоистических мотивах; совершай добрые дела, несмотря на это.

3. Если ты преуспеваешь, то обретишь ложных друзей и настоящих врагов; преуспевай, несмотря на это.

4. Добро, которое ты делаешь сегодня, уже завтра многие забудут; делай добро, несмотря на это.

5. Честность и искренность делают тебя уязвимым; будь честным и искренним, несмотря на это.

6. Самого крупного человека с глобальными идеями может застрелить самая мелкая личность с ограниченным умом; мысли глобально, несмотря на это.

7. Люди щадят проигравших, но следуют только за победителями; защищай немногих проигравших, несмотря на это.

8. То, что ты строишь годами, может быть разрушено за одну ночь; строй, несмотря на это.

9. Люди, которым действительно нужна помощь, могут наброситься на тебя, когда ты начнешь им помогать; помогай людям, несмотря на это.

10. Отдавай миру лучшее, что есть у тебя, и тебе дадут по зубам; отдавай миру лучшее, что у тебя есть, несмотря на это.

### ***КЕНТ КЕЙТ***

Среди людей, с которыми вы общаетесь по работе, есть те, кто поступает с вами честно, держит обещания и исполняет обязательства. Но наверняка есть и такие, кому свойственно двуличие, кто лжет и поступает бесчестно. Можно ли по-настоящему поверить в то, что непорядочный человек выполнит намеченное и сдержит свое слово, даже если с ним

заключено юридически оформленное соглашение?

Именно совесть постоянно говорит нам о ценности целей и средств и об их неразделимости. А это твердит нам, что цель оправдывает средства, не понимая, что достойной цели нельзя добиться недостойными средствами. Конечно, может показаться, что это возможно, но в таком случае вы всегда будете сталкиваться с нежелательными последствиями. Обычно они не столь очевидны вначале, но в конечном итоге разрушают достигнутые результаты. Например, вы можете кричать на детей, заставляя их убраться в своей комнате, и если ваша цель — порядок в комнате, вы добьетесь только этого. Однако гарантирую, что применяемые вами средства не только негативно скажутся на ваших отношениях с детьми, но и в комнате не будет порядка, если вы вдруг уедете из города на несколько дней.

Мудрость указывает способ достижения самых лучших целей самыми лучшими средствами<sup>43</sup>.

**ФРЭНСИС ХАТЧЕСОН**

*Совесть существенно изменяет видение, дисциплину и энтузиазм, вводя нас в мир взаимоотношений.* Она переводит нас из состояния зависимости в состояние взаимозависимости. Если это произошло, начинает изменяться все. Вы понимаете, что видение и ценности необходимо разделять с другими людьми, и тогда они с готовностью примут дисциплину структур и систем, воплощающих в себе эти разделяемые ценности. Подобное общее видение позволяет установить дисциплину и порядок без принуждения. Совесть, как правило, указывает, *зачем* вы к чему-то стремитесь, видение объясняет, *что* есть цель, дисциплина определяет, *как* вы собираетесь ее достичь, а страсть представляет собой силу чувств, стоящих за этими «зачем», «что» и «как».

*Совесть превращает страсть в сострадание.* Она побуждает к искренней заботе о других людях, объединяющей в себе симпатию и сопереживание, когда человек разделяет и воспринимает боль другого. Сострадание — это взаимозависимое выражение страсти. Сотрудница журнала *Guideposts* Джоанн Джоунс рассказывает о том, как один из ее университетских преподавателей научил ее жить и познавать мир, руководствуясь совестью:

На второй месяц учебы в школе медицинских сестер наш преподаватель устроил неожиданную контрольную работу. Я была добросовестной студенткой и быстро ответила на все вопросы, пока не дошла до последнего. Он гласил: «Как зовут женщину, которая убирает школу?»

Конечно, это была в какой-то мере шутка. Я видела нашу уборщицу несколько раз. Высокая, темноволосая женщина пятидесяти с чем-то лет. Откуда мне было знать ее имя? Я сдала свою работу, оставив последний вопрос без ответа.

В конце занятия один из студентов спросил, повлияет ли последний вопрос на оценку за контрольную. «Естественно, — ответил преподаватель. — По работе вам придется общаться со многими людьми. Все они значимы. Они заслуживают вашего внимания и участия, хотя бы в виде улыбки и приветствия».

Я никогда не забуду полученный урок. Кстати, как я выяснила, ту женщину звали Дороти<sup>44</sup>.

*Если люди стараются жить по совести, это способствует обретению ими цельности и душевного покоя.* Немец по происхождению, пресвитерианский священник и автор работ

---

<sup>43</sup> Elizabeth Knowles, ed., *The Oxford Dictionary of Quotations*, 5th ed. (Oxford: Oxford University Press, 1999), p. 396.

<sup>44</sup> JoAnn C. Jones, «Brockville», *Ontario-Guide Posts*, January 1996.

по мотивации Уильям Дж. Х. Беткер еще в начале XX в. говорил: «Чтобы сохранить чувство собственного достоинства, лучше не понравиться людям, делая то, что, по вашему убеждению, является правильным, чем на время понравиться им, делая то, что, как вам известно, неправильно». Чувство собственного достоинства и цельность, в свою очередь, позволяют тому, кто обладает этими качествами, развить в себе способность быть одновременно добрым и смелым в отношениях с другими людьми: *добрым* потому, что такой человек проявляет глубокое уважение и почтение к другим людям, делится с ними своими взглядами, чувствами, опытом и убеждениями, и *смелым* потому, что он выражает свои убеждения, не опасаясь за себя. Взаимодействие между различными мнениями способно привести к появлению новых альтернатив, которые лучше каждого отдельного предложения, сделанного изначально. Это и есть истинная синергия, где целое больше суммы частей.

Люди, живущие наперекор своей совести, не испытывают подобной внутренней цельности и душевного покоя. Их эго будет пытаться контролировать взаимоотношения с другими людьми. Даже если они время от времени притворяются добрыми или разыгрывают сочувствие, они применяют утонченные способы манипулирования и могут под лозунгом добра дойти до диктаторского поведения.

Личная победа цельности закладывает основу общественной победы в виде обретения общего видения, дисциплины и энтузиазма. Лидерство превращается во взаимозависимую работу и перестает быть незрелым взаимодействием между сильными, независимыми, подвижными своим эго правителями и уступчивыми, зависимыми последователями.

### **Часть 1: Обретите свой голос — резюме и заключительное испытание**

Подходя к концу раздела об обретении своего голоса, давайте вернемся назад и вспомним нашу главную цель.

Нам известно о печальном разрыве между огромными возможностями и их реализацией: способностью прожить жизнь величия и вклада в общее дело. Между пониманием того, что на работе мы сталкиваемся с огромными проблемами и испытаниями, и развитием внутренней силы и морального авторитета, чтобы вырваться из круга этих проблем и стать значимой силой при их решении.

Хочу еще раз напомнить простую систему представлений о жизни: целый человек (тело, разум, сердце и дух), обладающий четырьмя основными потребностями (жить, учиться, любить, оставить после себя наследие) и четырьмя видами интеллекта или способностей (физический, ментальный, эмоциональный и духовный) в их наивысших проявлениях (дисциплина, видение, страсть, совесть). При этом все названные категории представляют четыре измерения голоса (потребность, талант, страсть и совесть).

По мере того как мы уважаем, развиваем, объединяем и уравниваем данные виды интеллекта и их высочайшие проявления, возникающая между ними синергия *зажигает огонь в душе*, и мы обретем свой голос. Вам, возможно, будет интересно узнать о том, что впервые я предложил идею и термин «огонь в душе» в книге «Главное внимание — главным вещам», написанной в соавторстве с Роджером и Ребеккой Меррилл. Спустя много лет представители организационного комитета зимних Олимпийских игр в Солт-Лейк-Сити 2002 г. обратились ко мне с просьбой дать разрешение на использование фразы «Зажги огонь в душе» в качестве официального девиза Олимпиады. Я без колебаний согласился и сказал, что для меня это будет большой честью. Меня вдохновляло и волновало то, как лозунг «Зажги огонь в душе» использовался для отражения замечательных способностей человеческого духа. Через несколько недель после окончания Олимпиады в Солт-Лейк-Сити президент организационного комитета Митт Ромни сказал мне, что, по его мнению, впервые в истории Олимпийских игр организаторам удалось создать удачный, запоминающийся девиз, который действительно овладел умами и сердцами спортсменов, волонтеров и зрителей всего мира.

## Таблица 1

В главе 1 мы говорили о том, что голос (см. рис. 5.4) связан с *талантом* (вашими природными способностями и сильными сторонами), *страстью* (тем, что, как правило, придает вам силы, стимулирует, мотивирует и вдохновляет), *потребностью* (включая то, в чем окружающий мир нуждается достаточно, чтобы заплатить вам за это) и *совестью* (тем тихим, приглушенным голосом, который говорит вам, что правильно, а что нет, и побуждает вас к тем или иным действиям). Мы также говорили, что свой голос — свое призвание, кодекс своей души — можно обрести, занимаясь такой работой (в профессиональной среде, обществе или семье), которая раскрывает ваш *талант* и разжигает в вас страсть, — работой, связанной с существованием в окружающем вас мире какой-либо значительной *потребности*, к удовлетворению которой подталкивает вас ваша *совесть*.

### Рис. 5.4

Возможно, вы заметили аналогию между этими четырьмя измерениями голоса и четырьмя личными качествами лидера — видением, дисциплиной, страстью и совестью (см. рис. 5.5). Два понятия — страсть и совесть — даже совпадают. Другие два — *талант* и *потребность* — соответствуют *дисциплине* и *видению*. Действительно, если на рис. 5.4 сдвинуть в центр круг, обозначающий совесть (он выделен более темным цветом, чтобы отразить центральное, исключительное значение этого качества), можно получить, по существу, аналогичную модель.

### Рис. 5.5

Данные четыре измерения *голоса* прекрасно иллюстрирует история Мухаммада Юнуса. Каким образом ему удалось обрести свой голос? Во-первых, он ощутил *потребность*. Голос *совести* вдохновил его на то, чтобы предпринять необходимые действия. Поскольку его способности позволяли ему удовлетворить обнаруженную потребность, он *дисциплинировал* свой *талант*, чтобы добиться решения проблемы. Работа, которую потребовалось для этого провести, не только опиралась на талант, но и задействовала страсть этого человека. Из потребности выросло *видение* — как увеличить производительность людей и организаций, чтобы удовлетворить аналогичные потребности по всему миру, и таким образом вдохновить их на обретение *их* голоса.

Завершая часть 1 «Обретите свой голос», хочу дать вам одно обещание и предложить несложное испытание. Обещание: если вы будете применять эти ресурсы — талант (дисциплина), потребность (видение), страсть и совесть — в любой роли, которую вам придется исполнять в жизни, то сможете обрести свой голос для этой конкретной роли. Испытание: выберите две или три основные роли, которые исполняете в жизни, и по каждой из них задайте себе четыре вопроса:

1. Какую *потребность* я ощущаю (в своей семье, в группе населения, к которой принадлежу, в организации, где работаю)?
2. Обладаю ли я истинным *талантом*, позволяющим удовлетворить эту потребность, если использовать его, опираясь на дисциплину?
3. Вызывает ли во мне энтузиазм, *страсть* возможность удовлетворить эту потребность?
4. Побуждает ли меня *совесть* к тому, чтобы начать действовать и принять участие в решении поставленных задач?

Если вы ответите на все четыре вопроса утвердительно и выработаете себе *навык* сначала разрабатывать план действий, а затем приступать к работе, гарантирую, что вы начнете обретать свой истинный голос в жизни — жизни, наполненной глубоким смыслом, удовлетворением и величием.

А теперь перейдем к части 2 «Вдохновите других на обретение своего голоса».

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В:** Способен ли данный подход к обретению лидерских качеств помочь мне решить одну из проблем, с которой я пытаюсь справиться всю свою жизнь, — похудеть и оставаться в форме?

**О:** Если вы похожи на большинство людей, то время от времени принимаете решение поддерживать себя в хорошей форме, и, как правило, это предполагает некоторую потерю веса. Обычно привести себя в хорошую форму — значит нарастить мышцы вместо лишнего жира. На самом деле в этом случае ваш вес может увеличиться, поскольку мышцы весят примерно в два раза больше, чем жир. Тем не менее наша основная задача — поддерживать себя в форме и обрести физическое здоровье, силу и бодрость. В этом заключается видение. В чем состоит дисциплина? Чаще всего, она заключается в соблюдении строгого режима физических упражнений, правильного питания, отдыха и управления стрессовыми ситуациями. Страсть отражает глубину чувств, эмоциональную приверженность и внутренний импульс. Совесть объясняет, почему вы выбрали данный путь и в чем заключается ценность улучшения своего здоровья: вы сможете продлить свою жизнь, получить заряд энергии, которая позволит более эффективно обеспечивать свою семью, воспитывать внуков или просто чувствовать себя лучше. Вы также поймете, что, когда вами движут исключительно внешние мотивы — желание лучше выглядеть, самолюбие, перемена моды, новогодний зарок и т. п., часто такая мотивация через какое-то время утрачивает силу и истощает себя, поскольку выбранное вами дело не стоит полной отдачи. Перед тем как поддаться искушению съесть что-нибудь вредное для здоровья, научитесь мысленно говорить себе: «Это чисто эмоциональное искушение, и, сопротивляясь ему, я смогу сбросить нежелательные килограммы и укрепить свой характер. Кроме того, удовольствие от вкусной еды не может сравниться с ощущением, что я выгляжу хорошо».

Очень часто люди приходят в уныние оттого, что, поставив перед собой цель похудеть, через несколько дней или даже часов сдаются. Многие жалуются: «Мне просто не хватает организованности». По своему опыту могу сказать, что главная проблема не в дисциплине, а в том, что мы пока не сделали всего необходимого для обретения видения. Кроме того, мы не научились устанавливать связь со своими наиболее глубинными ценностями и мотивами (совестью), которые имеют для нас самое главное значение. Позвольте рассказать историю, которая произошла с одним из моих друзей:

Я работал не покладая рук, чтобы сделать карьеру. К тому моменту, когда мне исполнилось сорок пять, я уже добился определенных успехов. Однако на мне было около тридцати килограммов лишнего веса — я вечно что-то жевал, когда нервничал, и из-за работы не мог найти время регулярно заниматься спортом. В свой пятый день рождения мой сын Логан вручил мне книгу о здоровом образе жизни. С маминной помощью он сделал в ней следующую надпись: «Дорогой папа! В день своего рождения хочу пожелать тебе здоровья. А еще я хочу, чтобы иногда ты проводил время со мной». Это был прямо-таки удар под дых. Да уж.

Послание сына перевернуло мое отношение к своему образу жизни. Я прекратил постоянно жевать и начал заниматься физкультурой. Неожиданно я осознал, что до сих пор подавал своим детям очень плохой пример. Глядя на меня, они могли подумать, что тело не имеет для человека никакого значения, что самоконтроль не играет никакой роли и что единственное, ради чего стоит как следует трудиться, — это деньги и престиж. Я понял, что воспитание детей — это не только обеспечение их физических, финансовых и эмоциональных потребностей. Оно требует, чтобы я сам стал для них образцом для подражания, ориентируясь на который они смогли бы строить свою жизнь. До того момента мне не удавалось этого сделать.

Тогда я пообещал себе стать здоровым ради своих детей. Именно стать здоровым, а не просто похудеть. Это играло для меня решающую роль. Мои обязательства должны были касаться чего-то такого, что имело истинную

ценность. В прошлом я перепробовал огромное количество разнообразных диет и комплексов упражнений. Обычно все шло отлично, пока не наступал очередной стресс. Просто сбросить вес — было для меня недостаточной мотивацией. Но дети — это для меня очень важно. Их судьба волнует меня настолько, что я смогу сделать выбор в пользу здорового образа жизни. Я поставил себе цель быть здоровым. Я хотел, чтобы после работы у меня хватало сил и энергии на игры с детьми, чтобы я смог принять участие в турнире компании по софтболу и не запыхаться уже на пути к первой базе. Чтобы достичь этой цели, я разработал программу диетического питания и физических упражнений. Секрет заключался в том, что диета и физкультура не были самоцелью. Главная задача была в том, чтобы быть здоровым ради детей. Я поделился своим решением со знакомыми, которые также хотели укрепить здоровье, и теперь мы вместе выполняем комплекс физических упражнений. Я приложил все усилия к тому, чтобы найти время на достижение своих целей. Я научился вовремя уходить с работы и уделять внимание своему телу.

С тех пор как я изменил свой образ мышления, прошло два года. Теперь мне уже не трудно вставать по утрам. Я уже практически не могу обходиться без физических упражнений. Я не пытаюсь делать себе поблажки, как это случалось поначалу. Конечно, бывают дни, когда я занимаюсь не с полной отдачей — мне кажется, что я немного устал, или растянул себе подколенное сухожилие, или у меня болит голова, или слишком жарко. Иногда я пропускаю пробежки. Однако мне намного легче, чем раньше, вернуться к прежним занятиям, поскольку теперь передо мной стоит более важная цель — выполнить обязательства перед теми, кого я люблю больше себя, — я нахожу в себе силы не отступать.

### **В: Что можно сказать по поводу устройства на работу?**

**О:** Поддержание формы требует от вас главным образом независимых действий. Устройство на работу, совершенно очевидно, относится к категории взаимозависимых действий, и успех в этом случае определяется тем, насколько эффективно вы способны повлиять на других людей.

Теперь проанализируем, как следует действовать, чтобы получить желаемую работу, рассматривая проблему с позиций все тех же четырех качеств личного влияния: видения, дисциплины, страсти и совести. Важны все четыре качества. Если вы пренебрегаете хотя бы одним из них, задача устройства на работу сразу же усложняется, а если вам все-таки удастся ее получить, вы, скорее всего, не сможете сохранить свою прежнюю приверженность и делать то, чего она требует от вас.

Предположим, предложение на рынке труда превышает спрос и большинство работодателей увольняет, а не нанимает сотрудников, в частности в той отрасли и в том городе, где вы хотите жить и работать. Как в такой ситуации можно устроиться на желаемую работу?

Прежде всего, чтобы сформировать видение возможностей, вам необходимо знать, какую именно работу вы ищете. Дисциплинировав себя, вы сможете узнать, в чем будет заключаться работа. Дисциплина также поможет вам понять содержание работы, узнать об организации, в которую вы хотите устроиться, разобраться в особых требованиях к исполнителю данной работы и разобраться в ситуации на рынке, чтобы иметь представление о действующих механизмах, включая конкуренцию, желания и потребности клиентов, а также особенности и тенденции выбранной вами отрасли. Другими словами, сделайте все, чтобы прояснить задачи и проблемы, с которыми сталкивается организация, где вы хотите работать.

Следующий шаг — понять, способна ли эта работа вызвать в вас энтузиазм. Например, постарайтесь разобраться, сможете ли вы применить свои таланты, способности, интересы, возможности и умения? Если это так, прислушайтесь к тому, что подсказывает совесть: заслуживает ли работа того, чтобы посвятить себя ей? Если заслуживает, то можете ли вы представить себя работающим с полной отдачей?

Проведя всю подготовительную работу, вы готовы к тому, чтобы пройти интервью — выступая не в качестве очередной проблемы, которую человеку, проводящему интервью, необходимо решить, а в роли человека, способного решить те проблемы, которые стоят перед руководителями этой организации.

Покажите, что вы понимаете наиболее значимые проблемы организации лучше, чем большинство работающих в ней сотрудников. Продемонстрируйте, что у вас больше энтузиазма и готовности к действиям, чем у большинства тех, кто уже работает в этой фирме. При необходимости можно сказать, что вы готовы пройти испытательный срок, пускай даже за ваш счет, во время которого они смогут убедиться, что вы и есть то самое решение их проблемы, и вы лучше всех остальных кандидатов или многих сотрудников этой организации, просто потому, что вы лидер. Вы умеете брать на себя инициативу, стимулируя перемены к лучшему. Вы не дожидаетесь того момента, пока вам скажут, что нужно делать. Вы не из тех, кто работает из-под палки. Вы действуете, и ваши действия благоразумны. Вы очень сознательный, чуткий человек, вы умеете сопереживать и уважаете других.

Кроме того, вы должны показать, что при поиске работы вы руководствуетесь принципами. Вы не склонны преувеличивать свои способности, чтобы произвести на кого-то впечатление, вы не идете на обман, не манипулируете другими, не лжете, не хитрите, не ведете себя двулично и не принижаете достоинства других. Все ваше внимание сосредоточено на потребностях, интересах, проблемах организации и ее клиентов. Беседу следует вести именно на таком языке.

Любой, кто использует подобный подход при общении с менеджером организации, заслужит его внимание и в большинстве случаев поразит интервьюеров своей подготовкой, дисциплиной и готовностью платить любую цену и идти на жертвы.

На протяжении многих лет я вновь и вновь даю этот совет многим людям. Практически каждый, кто им воспользовался, сумел устроиться на ту работу, которой добивался. Кроме того, я обычно рекомендую в этом случае прочитать последнее издание книги Ричарда Боллеса «Какого цвета ваш парашют?» (*What Color is Your Parachute?*), чтобы лучше разобраться в особенностях данного процесса.

**В: Как добиваться жизненного равновесия?**

**О:** Научные исследования подтверждают, что одной из важнейших задач, стоящих перед большинством людей, является достижение жизненного равновесия. Люди склонны настолько сосредоточивать свое внимание и усилия на работе и других неотложных делах, что взаимоотношения и события, которые имеют для них действительно высокую ценность, отходят на задний план. В конце концов люди попадают в зависимость от неотложных дел.

Позвольте проиллюстрировать возможное решение данной проблемы историей человека, который попал в водоворот срочных дел. Обратите внимание, что некоторое время у него ушло на то, чтобы обдумать, что для него наиболее важно (совесть, видение и энтузиазм). После этого, исходя из выявленных критериев, он принял творческое решение, как организовать свою жизнь, чтобы достичь гармонии со своими приоритетами (дисциплина) и установить желаемое жизненное равновесие. Еще стоит обратить внимание на то, что решение возникло благодаря синергии между ним и его женой. Вот какую историю рассказал этот человек:

У меня всегда были в высшей степени дружеские отношения с матерью. Нам пришлось немало вместе пережить, благодаря чему между нами установились замечательные взаимоотношения. На определенном этапе жизни, хотя я любил свою мать и радовался каждой встрече с ней, меня поглотили служебные дела, общественные хлопоты и семейные заботы. Моя жизнь стала настолько напряженной, что временами я неделями не мог добраться до телефона, чтобы просто узнать, как у нее дела. А когда я все-таки находил минутку, чтобы ее навестить, не успевали мы присесть и начать разговор, как мне уже нужно было убежать: то очередное совещание, то срочное дело... Мое общение с этой удивительной женщиной перестало зависеть от меня.

Мама никогда не настаивала на том, чтобы я приезжал к ней чаще, но подобная ситуация не устраивала меня самого. Получалось, что я не в состоянии распоряжаться собственной жизнью, раз не могу постоянно видеться с собственной матерью. Тогда вместе с женой мы провели «мозговой штурм», чтобы найти решение проблемы. Она предложила установить конкретное время, которое я буду проводить со своей семьей и матерью, например раз в неделю или две. Посмотрев в календарь, мы выяснили, что каждую среду по вечерам жена занимается в хоре. Было решено, что в это время я буду навещать свою маму.

Теперь мама знает, что раз в неделю или две я приеду к ней в конкретный день в конкретное время, мне не придется убегать уже через десять минут и никто не будет нас беспокоить. Если она хочет немного размяться, мы вместе идем на прогулку. Иногда она готовит, и мы вместе ужинаем. Время от времени я возжу ее за покупками в супермаркет — он расположен далеко, так что она не любит ездить туда одна. Чем бы мы ни были заняты, мы постоянно разговариваем — о семье, о текущих событиях, о прошлом.

Каждый вечер, который я провожу со своей матерью, — это мирный оазис в моей напряженной жизни. Я благодарен своей жене за один из лучших советов, которые она когда-либо мне давала.

Эта небольшая замечательная история — лишь один пример того, что можно сделать, если сосредоточить свое сердце и ум на действительно важных вещах, а затем построить свою жизнь так, чтобы этого добиться. После смерти отца я решил, что должен уделять особое внимание взаимоотношениям со своей матерью, чтобы как-то компенсировать ее утрату. Я принял решение, что буду звонить ей каждый день до конца ее жизни, несмотря на самые напряженные графики командировок и независимо от того, где нахожусь. Кроме того, хотя мы жили на расстоянии пятидесяти миль друг от друга, я старался навещать ее как минимум раз в две недели. Она прожила еще десять лет, и я едва ли могу выразить глубину своей признательности за все, что она сделала в жизни, и за то драгоценное время, которое мы провели вместе.

Я понял, что, регулярно общаясь с другим человеком, можно выйти на новый уровень понимания, которое достигается почти с полуслова. Я обнаружил, что ежедневные разговоры по телефону не слишком отличались от наших встреч раз в две недели; мы чувствовали такую же близость и такую же открытость и искренность, как тогда, когда были вместе. Было такое ощущение, что мы ведем непрерывный разговор. Разницы в том, общались ли мы телефону или лично, действительно почти не было, что в какой-то степени меня удивляло, поскольку я всегда считал, что ничто не может заменить личного общения. Уверен, что в подобном взаимодействии заключен еще и другой смысл. Поскольку частое общение предполагает постоянный обмен информацией, вы всегда в курсе происходящего. Поэтому вы можете использовать свое общение для того, чтобы делиться глубокими переживаниями и чувствами, вместо того чтобы просто рассказывать друг другу о том, что произошло. Задушевное общение дает возможность заглянуть друг другу в душу.

Подобно герою истории, рассказанной выше, мне тоже очень повезло с женой, которая поддерживает меня, относится ко всему с пониманием и обладает «менталитетом достаточности». Моя жена Сандра смотрит в жизни дальше собственного носа. Поэтому она не рассматривала время, проводимое мной с моей матерью, как время, когда меня нет рядом с ней. Она понимала, что мое общение с матерью на самом деле увеличивает глубину наших с ней отношений.

Когда моя мама скончалась, на ее могиле мы написали строчку из 29-го сонета Шекспира: «О, велики, мой друг, дары любви твоей...» Предлагаю вам прочитать этот сонет не торопясь и вдумчиво. Позвольте своему воображению наполниться яркостью и выразительностью каждой фразы:

Когда, в немилости у счастья и людей,  
Я плачу над моей проклятою судьбою,

И глухи небеса на вопль души моей,  
И жребий свой клянусь с бесплодною тоскою;  
Ревную ли к тому, кто посреди друзей  
Надеждами богат и блещет красотою;  
Завидую ли тем, кто кажется сильнее  
Меня талантами, успехом пред толпою,  
И презирать себя среди этих дум готов,  
Лишь вспомню о тебе — и вновь здоров душою,  
Несется песнь моя до дальних облаков,  
Как жаворонка звон над темною землею.  
О, велики, мой друг, дары любви твоей,  
И доля царская ничтожна перед ней!<sup>45</sup>

Возможно, лучше всего привнести равновесие в вашу жизнь может семья. Именно семья дает толчок развитию самых важных качеств личности и обеспечивает величайший вклад в общество.

Уверен, что, как сказал один из мудрых лидеров, самая важная работа, которую мы выполняем, происходит в стенах нашего собственного дома. Дэвид О. Маккэй учил: «Никакие успехи в других сферах не способны компенсировать неудачу в семье»<sup>46</sup>. Мои убеждения относительно важности семьи настолько глубоки и сильны, что несколько лет назад привели меня к написанию книги «Семь навыков высокоэффективных семей».

Родительский долг является самой важной функцией лидера в жизни и способствует достижению высочайших степеней счастья и радости. Но если в отцовстве или материнстве не будут проявляться истинные лидерские качества — т. е. видение, дисциплина, страсть и совесть, — оно может стать источником величайшей печали и разочарований.

Меня поражает то, насколько незначительные изменения в жизни отдельного человека в отношении видения, дисциплины, энтузиазма и совести способны привести к колоссальным последствиям. Уверен, что каждый человек когда-нибудь удивится и опечалится, осознав, каких больших результатов можно было бы добиться благодаря лишь маленьким изменениям.

Полагаю, что основной и наилучшей проверкой лидерских способностей является то, как родители привносят в семью ощущение видения и возможностей, как проявляют дисциплину и готовность идти на жертвы, чтобы реализовать это видение, как преодолевают тяжелые времена с глубоким энтузиазмом, настойчивостью и целеустремленностью, делая все это, руководствуясь своей совестью. Если частично видение включает в себя передачу подобной семейной культуры из поколения в поколение, возможно, только благодаря этому жизнь сможет наполниться радостью, даже если мы ничего больше не добьемся. Однако, если нам это не удастся, возможно, мы столкнемся с тем, что успех в других сферах не способен стать адекватной заменой. Я часто вспоминаю слова Джона Гринлифа Уиттера, которые будут здесь очень уместными:

Печальных слов на свете  
Немало набралось.  
Печальней всех вот эти:  
«Могло, но не сбылось!»<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Перевод Д. Аверкина. — *Прим. пер.*

<sup>46</sup> David O. McKay, *Conference Report*, The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints, April 1964, p. 5.

<sup>47</sup> John G. Whittier, *Maud Muller* (Boston: Riverside Press, 1866), p. 12.

Однако другой автор сказал: «Никогда не поздно стать тем, кем мы могли бы быть».

## Часть 2. Вдохновите других на обретение голоса

### Глава 6. Вдохновить на обретение своего голоса других — задача лидера

*В жизни каждого в определенный момент внутренний огонь угасает. А потом при встрече с другим человеком вспыхивает пламя. Мы все должны быть благодарны тем людям, кто вновь разжигает внутренний дух.*

**АЛЬБЕРТ ШВЕЙЦЕР**

Когда я был еще молодым человеком, судьба свела меня с одним лидером, общение с которым в значительной степени определило всю мою жизнь. Это произошло в период, когда я решил на время прекратить учебу и принять участие в какой-нибудь добровольческой программе. Меня пригласили поработать в Англии. Всего через четыре с половиной месяца после моего прибытия президент организации подошел ко мне и сказал: «У меня для вас новое задание. Вам придется ездить по стране и проводить занятия для местных лидеров». Я был шокирован. *Кто я такой*, чтобы обучать лидеров, которые в два, а то и в три раза старше меня? Почувствовав мои сомнения, президент просто посмотрел мне в глаза и сказал: «Я полностью в вас уверен. Вы справитесь. Я предоставлю вам материалы, которые помогут подготовиться к обучению лидеров и организовать процесс обмена опытом между ними».

Его уверенность, способность разглядеть во мне больше, чем видел в себе я сам, его готовность возложить на меня ответственность, которая позволила бы максимально реализовать мои способности, что-то изменила во мне. Я согласился с назначением и прилагал максимальные усилия к исполнению порученного мне задания. Работа поглотила меня целиком на физическом, умственном, эмоциональном и духовном уровнях. Я начал расти сам и увидел, как растут другие. Я смог разобраться в моделях основных принципов лидерства. К моменту своего возвращения домой я уже начал осознавать, какому делу хотел бы посвятить свою жизнь: раскрытию человеческих возможностей. Я обрел свой голос, и вдохновил меня на это именно мой руководитель.

Со временем я начал понимать, что был не единственным, с кем он поступал подобным образом. Его уверенность в людях, способность сформировать у нас единое видение перспектив нашей работы, вдохновлять и побуждать к действию, обеспечивать нас необходимыми ресурсами и давать необходимую свободу, присущие истинным лидерам, отвечающим за свои действия, стал нормой для организации в целом. Мы начали таким же образом вести людей за собой и служить им. Благодаря этому мы смогли добиться потрясающих результатов.

С тех пор я осознал, что принципы лидерства, которыми руководствовался мой начальник, разделяют лучшие лидеры всех организаций, независимо от уровня или официальной должности человека. Благодаря своему опыту преподавания, консультационной и лидерской деятельности в бизнесе, университете, добровольческих и религиозных организациях — и особенно в собственной семье — я понял, что влияние любого лидера определяется принципами. Если жить в соответствии с ними, ваше влияние и моральный авторитет будут расти, часто повышая и формальный авторитет. В библейских притчах о минах и талантах<sup>48</sup> говорится о том, что чем больше вы используете и развиваете

---

<sup>48</sup> Новый завет. Мф. 25: 14–30; Лк. 19: 11–27. — Прим. пер.

свои способности или таланты, тем больше способностей и талантов можете обрести. Но если пренебрегать тем, что вам дано, закопать, не развивать и не использовать свои врожденные таланты, они будут утрачены или, как часто случается, переданы другим. В конечном итоге вы потеряете не только свои таланты, но и влияние и возможности.

### Определение лидерства

Простым языком, на самом элементарном и практическом уровне, можно сказать, что *лидерство — это способность настолько ясно донести до людей мысль об их достоинстве и потенциале, что они смогут увидеть эти качества в себе.* Проанализируйте это определение. Разве не заключена в нем суть по-настоящему действенного и устойчивого лидерства?!

Донести до других людей мысль об их достоинстве и потенциале настолько ясно, ярко и последовательно, чтобы они по-настоящему смогли разглядеть их в себе, — значит запустить в действие процесс *видения, делания и становления.*

**Лидерство — это способность настолько ясно донести до людей мысль об их достоинстве и потенциале, что они смогут увидеть эти качества в себе.**

Подобный подход к лидерству подчеркивает незаменимую роль представителей *старшего поколения.* Их основная задача в том, чтобы доносить до своих детей, внуков и правнуков мысль о присутствии им достоинстве и потенциале максимально возможным числом способов — настолько ясно, чтобы те действительно поверили в себя и начали действовать, опираясь на эту веру. Если бы такой дух пропитал всю нашу культуру и общество, это оказало бы на мировую цивилизацию невообразимо мощное воздействие, которое бы длилось вечно.

Далее мы подробно рассмотрим *организацию* — второе после взаимоотношений средство донесения до людей мысли об их достоинстве и потенциале.

### Определение организации

Переходя ко второй части «Восьмого навыка» — «Вдохновить других на обретение голоса», мы обращаемся к сфере лидерства. Стоит еще раз уточнить, что речь не идет о лидерстве, обусловленном официальным должностным положением. Мы говорим о лидерстве как о сознательном выборе в пользу общения, направленного на четкое донесение до людей мысли об их достоинстве и потенциале, которое позволяет им осознать эти качества в себе. Перед тем как приступить к подробному рассмотрению этого вида лидерства в *организации,* хотелось бы акцентировать внимание на четырех простых утверждениях:

1. На самом элементарном уровне организация есть не что иное, как *взаимоотношения с определенной целью (ее голос).* Эта цель заключается в удовлетворении потребностей одного или нескольких человек либо заинтересованных сторон. Простейшая организация состоит из двух человек, имеющих общую цель, например простое деловое партнерство или брак.

2. Почти *все* люди принадлежат к той или иной организации.

3. *Большая* часть работ во всем мире выполняется в организациях или при их участии.

4. Важнейшая задача любой организации, включая семью, сводится к ее учреждению и осуществлению деятельности таким образом, который дает возможность каждому человеку ощущать в душе свое внутреннее достоинство и потенциал величия, а также вкладывать свои уникальные способности и страсть — другими словами, голос, — в общее дело, стремясь к достижению целей и важнейших приоритетов организации принцип-центричным способом. Назовем это *Задачей лидерства.*

Короче говоря, организация состоит из отдельных людей, между которыми существуют

---

*взаимоотношения* и которые имеют *общую цель*. Теперь видно, как данная модель организации может быть применена к каждому из нас.

### Управление и/или лидерство?

В последние годы появились сотни книг и тысячи статей, посвященных лидерству. Это показывает, насколько животрепещущим является данный вопрос. Можно сказать, что лидерство — это настоящее искусство, позволяющее *создавать возможности*. Цель школы — давать образование детям, но если в ней нет настоящих лидеров, это плохое образование. Цель медицины — помогать людям справляться с болезнями, но если и здесь нет настоящих лидеров, это плохая медицина. Можно приводить пример за примером, свидетельствующие о том, что лидерство является величайшим из искусств, поскольку открывает возможности для развития мастерства и профессионального роста в других сферах. То же самое, в частности, верно и для семьи.

Всю жизнь я занимаюсь исследовательской, преподавательской и литературной деятельностью в области лидерства и управления. Готовясь к написанию данной книги, я сделал обзор литературы по теориям лидерства, которые появились в XX веке. Результаты данного исследования представлены в приложении 2 «Обзор литературы о теориях лидерства».

В ходе этого исследования я собрал высказывания ведущих авторов о различиях между лидерством и управлением. В таблице 2 приведена краткая выборка таких высказываний. В полном объеме материал представлен в приложении 3 «Репрезентативные высказывания о лидерстве и управлении».

*Таблица 2*

Результаты проведенного исследования укрепили меня во мнении, что лидерство и управление одинаково важны, они не могут существовать в отрыве друг от друга. В какой-то период своей жизни я придавал чрезмерное значение лидерству и недооценивал управление. Без сомнения, причина крылась в том, что я очень четко осознал, что в большинстве организаций, включая семьи, слишком много управления и крайне мало лидерства. Данный пробел во многом определил направление моей профессиональной деятельности и заставил меня сосредоточить внимание на принципах лидерства. Тем не менее в свое время я получил замечательное напоминание о том, насколько важную роль играет управление.

Я понял (испытав мучительные переживания), что нельзя «быть лидером» неодушевленных предметов. Это произошло тогда, когда я передал управление своей компанией сыну Стивену и команде людей, сильные стороны которых компенсировали мои слабости. Именно эти люди смогли сделать компанию по-настоящему прибыльной. Нельзя быть лидером запасов, денежных потоков и затрат. Ими необходимо управлять. Почему? Потому что у вещей нет права и свободы выбора, присущих только человеку. Поэтому вы *ведете* людей (даете им возможность что-то сделать), но *управляете* вещами и *контролируете* их. Приведу список вещей, которыми необходимо управлять (см. рис. 6.1):

*Рис. 6.1*

Заголовок: **КАКИМИ ВЕЩАМИ НЕОБХОДИМО УПРАВЛЯТЬ (КОНТРОЛИРОВАТЬ ИХ)?**

**Вещи не обладающие свободой выбора:**

- Деньги;
- Затраты;
- Информация;
- Время;
- Структуры;
- Системы;
- Процессы;

- Запасы;
- Материальные ресурсы;
- Оборудование;
- Инструменты;

### **ИНОГДА...**

«Люди» предпочитают, чтобы ими управляли под их собственным лидерством (многие представители свободных профессий, другие поставщики услуг)

Изучение литературы напомнило мне о том, насколько сильное влияние годами оказывали на меня многие из этих великих умов и учителей, которым я бесконечно благодарен. Мой жизненный опыт и преподавательская деятельность привели меня к выводу, что секрет понимания организационного поведения кроется не в изучении организационного поведения самого по себе, а в исследовании и постижении *человеческой природы*. Как только вы начнете понимать основополагающие составляющие человеческой природы, вы получите ключ, позволяющий раскрыть потенциал, заложенный в людях и организациях. Именно поэтому парадигма целого человека, которую символизируют тело, разум, сердце и дух, имеет главенствующее значение для понимания сущности организаций, так же как и отдельных людей. В самом конкретном смысле такой вещи как «организационное поведение» не существует. Есть только *индивидуальное* поведение, которое становится коллективным в организациях.

«Ну так что же? — спросите вы. — Что общего имеют все эти теоретические выкладки с теми проблемами, которые встают передо мной день за днем? Почему, чтобы лучше разбираться со своими проблемами и находить им решение, так важно понять сущность организаций?»

Простой, почти очевидный ответ заключается в том, что эти вещи взаимосвязаны. Все мы живем и работаем в организациях, одна из которых — наша семья. Чтобы понять самих себя, нам необходим *контекст*.

Как уже было сказано выше, у всех организаций, даже самых лучших, полно проблем. Мне приходилось иметь дело с тысячами организаций. Даже тем, которыми я больше всего восхищаюсь, приходится преодолевать те или иные препятствия. Интересно то, что в большинстве случаев проблемы одинаковы. Конечно, бывают случаи, когда они связаны с какими-то уникальными личностями или обстоятельствами. Но когда дело доходит до сути, большая часть проблем имеет одинаковое происхождение. Питер Друкер пишет об этом так:

Конечно же, в управлении разными организациями имеются различия — в конце концов, миссия определяет стратегию, которая, в свою очередь, определяет структуру. Однако различий между управлением сетью розничных магазинов и римско-католической епархией значительно меньше, чем может показаться директору магазина или епископу. Различия связаны главным образом с применением принципов, а не с самими принципами. Например, руководители всех этих организаций тратят приблизительно одинаковое время на решение проблем, связанных с людьми, — а эти проблемы почти всегда одинаковы.

Неважно, управляете ли вы компанией по разработке программного обеспечения, больницей, банком или организацией бойскаутов, различия касаются примерно 10% вашей деятельности. Эти 10% определяются конкретной миссией организации, ее особой культурой, историей и специфическим словарем. Остальные же составляющие вашей деятельности в значительной степени похожи<sup>49</sup>.

Цель части 2 «Вдохновите других на обретение голоса» — помочь вам понять, каким

<sup>49</sup> Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (New York: Harper Collins, 1999), p. 8.

образом, работая и стараясь решить свои личные задачи и проблемы, вы можете значительно усилить *свое* собственное влияние и влияние вашей организации — будь то рабочая группа, отдел, подразделение или вся организация в целом, в том числе ваша семья.

Начнем с рассмотрения двойственной природы проблем, с которыми нам приходится сталкиваться. Для начала предлагаю подготовить свой ум к тем усилиям, которые ему придется приложить, чтобы составить истинное представление о непростых проблемах наших организаций. Для этого приведу две цитаты. С первой из них мы уже встречались, и принадлежит она Альберту Эйнштейну: «Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали». Вы познакомились с новой парадигмой человеческой природы — парадигмой целого человека — тело, разум, сердце и дух. Вы узнали, что она резко отличается от вещественно-ориентированной парадигмы контроля индустриальной эпохи, которая преобладает в настоящее время. Данное представление о «целом человеке» потребуется вам для понимания и решения проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей организации.

Вторая цитата принадлежит Оливеру Уэнделлу Холмсу. Он сказал: «Я не дам и ломаного гроша за простоту, лежащую по эту сторону сложности, но я отдам жизнь за простоту по ту сторону сложности». То есть нельзя решать значительные проблемы с помощью упрощенных «программ месяца» или воодушевляющих девизов и формул, предлагающих быстрое решение. Необходимо *заслужить* понимание *природы* и происхождения проблем, с которыми мы сталкиваемся в организациях. Кроме того, нужно заслужить свои знания о *принципах*, которые регулируют решения, сделав новый образ мышления и набор представляющих его умений частью своего характера. Для этого потребуется приложить некоторые реальные усилия. Я обещаю, что, проявляя упорство, вы овладеете *простой*, но чрезвычайно мощной комбинацией трех элементов НАВЫКА ЗНАНИЯ, УСТАНОВКИ и УМЕНИЯ. Именно эта комбинация и позволит вам соответствовать вызовам нового мира. Вы обретете Восьмой навык, позволяющий раскрыть потенциал человека.

### Глобальные «сейсмические сдвиги»

Приступая к поискам, нацеленным на углубленное понимание задач организации, предлагаю вам рассмотреть семь «сейсмических сдвигов», которые характеризуют эпоху работника интеллектуального труда и отражают контекст современной рабочей среды и ваших *личных* задач.

- *Глобализация рынков и технологий.* Новые технологии ведут к трансформации большей части местных, региональных и национальных рынков в глобальные рынки, не имеющие границ.

- *Развитие всеобщей связанности.* В своей книге «Вдребезги: Новая информационная экономика» Эванс и Вурстер пишут: «Узкополосные проводные каналы связи, связывавшие людей или компании, устарели буквально за одну ночь. Это привело к устареванию самих бизнес-структур, которые создавали или использовали эти каналы. Короче говоря, «клей», на котором традиционно держалась вся наша экономическая деятельность, плавится от накала всеобщей связанности. А это впервые в истории приведет к отделению потока информации от потока вещей»<sup>50</sup>.

- *Демократизация информации/ожиданий.* У Интернета нет централизованного руководства. Это трансформация глобального масштаба. Впервые в истории голос человеческого духа отчетливо раздается в миллионах неотредактированных разговоров, не стесненных границами. Ожидания и социальная воля приводятся в движение информацией,

---

<sup>50</sup> Philip Evans and Thomas S. Wurster, *Blown to Bits* (Boston: Harvard Business School Press), p. 13.

передаваемой в режиме реального времени, что в конечном итоге направляет политическую волю, оказывающую влияние на каждого.

- *Экспоненциальный рост конкуренции.* Интернет и спутниковые технологии превращают каждого, кто подключен к сети, в потенциального конкурента. Организациям приходится постоянно повышать свою конкурентоспособность по отношению к компаниям, чьи цены на рабочую силу ниже, материальные затраты меньше, темпы развития инноваций выше, деятельность эффективнее, а качество лучше. Силы свободного предпринимательства и конкуренции ведут к повышению качества, снижению затрат, а также увеличению скорости и гибкости выполнения работ, поручаемых нам нашими клиентами. Уже невозможно просто ориентироваться на конкурентов или даже на так называемое «высокое качество»; теперь эталон — достижения мирового класса.

- *Потеря доминирующей роли финансового капитала в создании богатства, которую стал играть интеллектуальный и социальный капитал.* Идею богатства теперь связывают не с деньгами, а с людьми — не с финансовым капиталом, а с «человеческим» (интеллектуальным и социальным), который охватывает все измерения. Более чем две трети добавленной стоимости современной продукции съедается с помощью интеллектуального труда; двадцать лет назад этот показатель составлял менее одной трети.

- *Свободная воля.* Люди как никогда прежде становятся все более и более осведомленными и информированными и начинают лучше осознавать возможности и альтернативы. Рынок труда превращается в рынок независимых специалистов, а его участникам все больше известно о возможных вариантах выбора. Работники интеллектуального труда сопротивляются попыткам управленцев закабалить их и все решительнее начинают самостоятельно определять себе цену.

- *Нескончаемый «горный поток».* Мы живем в постоянно движущейся и изменяющейся среде. Находясь в бурном потоке, каждый человек должен иметь некий внутренний ориентир, которым он руководствовался бы при принятии решений. Люди должны самостоятельно понимать цель и руководящие принципы своей рабочей группы или организации. Если вы попытаетесь ими управлять, они даже не станут вас слушать. Ведь «шум» и «рев» всех встающих перед ними динамичных проблем, которые требуют незамедлительного и срочного решения, может стать просто невыносимым.

## **Хронические и острые проблемы**

Как в человеческом теле, так и в организациях существует два вида проблем: хронические и острые. *Хроническая* — значит лежащая в основе, являющаяся причиной, действующая длительное время. *Острая* — значит болезненная, симптоматическая, изнурительная. Организации, подобно людям, могут иметь хронические проблемы, которые пока не перешли в острую форму. Обращение к острым проблемам, может маскировать хроническое состояние, лежащее в их основе.

Несколько лет назад я имел возможность убедиться в этом на опыте. Один мой друг работал заведующим хирургическим отделением больницы в Детройте и специализировался на лечении сердечно-сосудистых заболеваний. По моей просьбе он предоставил мне возможность в течение одного дня наблюдать за тем, как хирурги проводят операции, благодаря чему я смог получить просто ошеломляющий опыт. В ходе одной из операций мой друг заменил пациенту три сосуда. Когда он закончил, я спросил: «Почему сосуды пришлось заменять? Разве нельзя было их просто прочистить?»

Он объяснил на доступном мне языке, что это можно делать на ранних стадиях болезни, однако со временем формируется тромб, который в конечном итоге становится частью стенки самого сосуда.

«Ну а теперь, когда ситуация исправлена в трех местах, — спросил я, — у этого человека больше нет проблем?» Друг ответил: «Стивен, это же хроническое заболевание, ему подвержено все тело». Он взял мою руку в перчатке и дал пощупать сосуды. Я

почувствовал, что их стенки стали хрупкими под воздействием холестерина. «Однако надо сказать, — продолжал мой друг, — что пациент занимается физкультурой, и ему удалось стимулировать дополнительную циркуляцию крови, обеспечивающую приток кислорода в мышцы, но этого не было достаточно для того, чтобы пробить три закупоренных сосуда. Если бы образовался сгусток крови, у него мог быть инфаркт или инсульт. Этот человек страдает серьезным *хроническим* сердечно-сосудистым заболеванием».

Не все хронические состояния проявляются в острой форме. До момента появления первых острых симптомов болезнь, например рак, может распространиться до такой степени, что будет уже слишком поздно<sup>51</sup>. То, что мы не видим никаких внешних симптомов, не означает, что проблемы нет. Иногда с людьми случается инфаркт при неожиданной нагрузке — например, если расчищать сугробы после первого сильного снегопада. Они не осознают болезненного состояния своего сердца до тех пор, пока нагрузка не вызовет острых симптомов.

То же самое верно и для организаций. Организация может страдать серьезными хроническими проблемами, которые пока не проявляются в острой форме. Связано это с тем, что некоторые компании не подвержены жесткой конкуренции на мировом рынке и сталкиваются с конкурентами только на местных или защищенных рынках. Они могут быть успешными в финансовом отношении — иногда даже очень успешными, хотя, как известно, успех относителен. Проблемы, связанные с конкуренцией, могут оказаться намного сложнее. Так зачем же меняться?

### **Прогнозирование четырех хронических проблем и их острых симптомов**

Сила точной парадигмы заключается в ее способности объяснять и прогнозировать. Тогда, если Парадигма целого человека, опирающаяся на природу человека, верна, она дает вам замечательную возможность объяснять, прогнозировать и диагностировать сложнейшие проблемы в вашей жизни и вашей организации. Она должна помочь не только распознать наиболее очевидные острые симптомы проблем, но и разглядеть скрытые «коренные» причины. Тогда мы сможем использовать эту парадигму для решения проблем, расширения своего влияния с целью создания эффективной организации или рабочей группы, построенной на высоком доверии, — организации, способной последовательно *фокусировать* свои усилия на важнейших приоритетах и *реализовывать* их.

Именно поэтому в каждом разделе книги вы видите одну и ту же схему (см. рис. 6.2). Я просто дополняю ее новыми словами или фразами, чтобы охарактеризовать очередную область применения четырех сфер нашего выбора — тела, разума, сердца и духа. В данном случае вы сможете убедиться, что парадигма целого человека наделяет вас способностью выявлять как хронические, так и острые проблемы, возникающие из-за того, что организации пренебрегают умом, телом, сердцем или духом своих сотрудников.

#### *Рис. 6.2*

Попробуем проверить ее действие в условиях организации. Один и тот же подход можно применить к рабочей группе, семье, общине или другим формам взаимоотношений между людьми. Перед тем как читать дальше, постарайтесь назвать конкретную проблему для каждого из указанных случаев.

Во-первых, рассмотрим центральную часть схемы — *дух*. Какая проблема возникнет, если в организации постоянно пренебрегают духом или совестью? Подумайте об этом. Что произойдет во взаимоотношениях, если с людьми обращаются или они действуют таким образом, что это противоречит их совести? Очевидно, это приведет к потере доверия. *Низкое*

---

<sup>51</sup> Бесплатную информацию о принципах профилактики здоровья в формате mp3 можно получить, посетив сайт [www.The8thHabit.com/oflrs](http://www.The8thHabit.com/oflrs).

*доверие* — первая хроническая проблема, с которой сталкиваются все организации. Каковы ее острые проявления? Организации, в которых наблюдается низкий уровень доверия и которые работают в жестких условиях рынка, испытывают множество острых, болезненных симптомов, проявляющихся в виде клеветы, внутренних распрей, виктимизма, оборонительного поведения, утаивания информации, а также настороженного общения, направленного на самозащиту<sup>52</sup>.

Во-вторых, какие хронические проблемы появятся, если пренебрегать *умом* или видением сотрудников организации? В этом случае придется столкнуться с *отсутствием общего видения или системы общих ценностей*. Какого симптоматического поведения можно ожидать в таких условиях? Скорее всего, люди будут действовать, руководствуясь своими тайными планами, играть в политические игры и принимать решения, исходя из различных критериев. В результате вы видите неопределенную и хаотичную культуру.

В-третьих, с какими проблемами столкнется организация, если в ней повсеместно пренебрегают дисциплиной в отношении ее «*тела*» («скелета», систем и процессов)? Другими словами, какого состояния можно ожидать, если приоритеты организации не подкреплены должным исполнением или четкой системой обеспечения? В таком случае структурам, системам, процессам и культуре организации не будет свойственна *согласованность* или дисциплина. Если менеджеры действуют, исходя из неточных и неполных парадигм человеческой природы, они создают системы — включая средства передачи информации, подбора и отбора персонала, расстановки кадров, отчетности, поощрения и вознаграждения, продвижения по службе, обучения и переподготовки кадров, а также информационные системы, — которые не могут полностью задействовать способности сотрудников. Ни отдельные сотрудники, ни рабочие группы или отделы, ни вся организация в целом не будут сориентированы в направлении реализации основной миссии, системы ценностей и стратегии организации. Это приведет к существенной рассогласованности с рынком и клиентами, а также поставщиками за пределами организации.

Все организации идеально приспособлены к получению тех результатов, которые они получают.

**АРТУР ДЖОНС**

Рассогласованность может проявляться тысячами разнообразных способов, еще более понижая доверие, усиливая интриги и соперничество между подразделениями. Здравый смысл будут заменять *правила*, поскольку как только дела начнут выходить из-под контроля, менеджеры почувствуют необходимость установления дополнительных ограничений. Бюрократия, иерархии, правила и инструкции станут *протезами* доверия. Любые попытки заикнуться о людях или развитии лидерства будут рассматриваться как слабость, бестактность, прожектерство, бесполезная трата времени и средств. Людей, — словно вещи, зачислят в «расходы», а не в инвестиции. Потребность в усилении управления и контроля будет становиться все более очевидной, что породит созависимое состояние «жду, пока скажут», среди подавляющего большинства сотрудников, о чем уже говорилось выше. Для так называемых формальных лидеров это станет дополнительным доказательством того, что никакие дела не сдвинутся с места, если не начать применять метод «кнута и пряника», мотивировать, контролировать, а при необходимости даже прибегнуть к жестким мерам — пассивность оправдывает внешние мотивацию и контроль, которые, в свою очередь, оправдывают еще большую пассивность. Это самореализующееся пророчество. Управление людьми (или контроль над ними) никогда не сможет вдохновить их на выполнение работы и внесение вклада в общее дело с максимальной отдачей, как это

---

<sup>52</sup> Информацию о том, как можно оценить финансовые затраты, связанные с проблемой низкого доверия в организации, можно найти в приложении 4 «Высокая цена низкого доверия».

способен сделать их истинный голос или страсть. Такие вещи делаются добровольно.

В-четвертых, что случается, когда вы пренебрегаете *сердцем*? Когда у сотрудников организации отсутствует энтузиазм, эмоциональная связь с целями или выполняемой работой, внутренний добровольный настрой или приверженность общим целям? Возникает безучастность. Вся культура организации приходит в беспорядок. В этой ситуации немудрено столкнуться с такими явлениями, как подработки, мечтательность, скука, бегство от действительности, гнев, страх, апатия и деструктивное подчинение.

Вы почувствовали, какая мощная способность прогнозировать и объяснять многие вещи заложена в данной модели или парадигме? Пренебрегая телом, умом, сердцем или духом, организация получает четыре хронические проблемы — *низкое доверие, отсутствие общего видения и ценностей, рассогласованность и безынициативность*, а также все их острые симптомы (см. рис. 6.3).

### Рис 6.3

Общим результатом хронических проблем и их симптомов является острая боль от неудачи на рынке, отрицательный денежный поток, низкое качество, раздутые затраты, отсутствие гибкости, медлительность, а также постоянное перекидывание вины — культура обвинений вместо культуры ответственности.

## Парадигма в действии

Теперь рассмотрим способность парадигмы объяснять проблемы.

Однажды ко мне обратились представители одной крупной компании. Во время первой встречи с высшим руководством я выразил желание ознакомиться с заявлением о миссии компании. Немного помывшись, они мне его показали. По сути, в нем говорилось следующее: «Наша цель — увеличение активов собственников». Я поинтересовался, вывешено ли оно на всеобщее обозрение, чтобы вдохновлять работников и клиентов. Они улыбнулись: «Ну, нет, конечно. На стене у нас висит другое заявление, но стремимся мы именно к этому».

Несмотря на то что я пока только начинал знакомиться как с самой компанией, так и с отраслью, к которой она принадлежала, я сказал:

— Позвольте высказать несколько предположений по поводу состояния культуры вашей компании. Организация расколота. Если в вашей отрасли действует профсоюз, у вас, вероятно, распространены трудовые конфликты. Чтобы заставить сотрудников работать, вам постоянно приходится стоять у них над душой, контролировать и действовать по принципу «кнута и пряника». Ваша организация пропитана негативной энергией, проявляющейся в межличностных конфликтах, соперничестве между подразделениями, тайных планах и политических играх.

Пораженные моими способностями предсказателя, они спросили:

— Откуда вы все это знаете? Как вам удалось настолько точно все описать?

— Мне и не надо знать ситуацию в вашей отрасли или в самой компании, однако мне многое известно о человеческой природе. Ваша истинная цель сосредоточена лишь на одной части нашей природы — на теле (или экономической составляющей) — и только на одной заинтересованной стороне — на собственниках. Вы полностью пренебрегаете другими тремя составляющими — умом, сердцем и духом, не уделяете внимания заинтересованным лицам. В такой ситуации роковых последствий не избежать, — ответил я и выдал очередную порцию предсказаний:

— После нашего совещания половина присутствующих примется обсуждать другую половину. Вам не хватает доверия. Зато налицо двуличие, лживость и двойные стандарты.

Они были неприятно удивлены точностью моих наблюдений, а ведь их организация относилась к числу «успешных». Дело в том, что невозможно удовлетворить акционеров без успеха на рынке, а успех, в свою очередь, возможен только случае успешного решения задач

на рабочих местах.

— Ну так что можно сделать, чтобы изменить ситуацию? — спросили они.

— Вам необходимо серьезно поработать над всеми четырьмя составляющими природы человека. Постарайтесь задействовать ум каждого, чтобы люди начали мыслить в одном ключе. Живите согласно универсальным принципам справедливости, честности, цельности и правдивости, чтобы заложить прочный фундамент доверия, на котором можно построить это понимание. При принятии всех стратегических, организационных и оперативных решений руководствуйтесь принципами, воплощенными в вашей стратегической концепции и ценностях. Чтобы добиться истинного раскрытия или реализации человеческого потенциала, вы должны сначала создать условия для формирования доверия на уровне отдельных людей и всей организации в целом.

Я предложил начать с разработки изложения миссии их собственной команды руководителей.

Они спросили, сколько времени может на это потребоваться.

— Насколько сильно вы страдаете? — задал я встречный вопрос.

— Не так чтобы очень уж сильно.

— Тогда, вероятно, вы не сможете справиться с задачей, поскольку боль недостаточно остра, недостаточно давление обстоятельств и у вас недостаточно смирения.

Я высказал предположение, что им стоит вообще отказаться от этого проекта.

— Да, но мы слышаны об успехах компаний, которым вы помогали. Кроме того, поскольку рынок изменяется, а конкуренция ужесточается, в ближайшее время нам, вероятно, предстоит вступить в настоящую борьбу. Скорее всего, нам потребуется помощь. Мы действительно хотим перемен.

Я сказал, что если они говорят это искренне и готовы приложить реальные совместные усилия, то, вероятно, смогут осуществить изменения; но на это потребуется два-три года, а то и больше.

— Вы даже не представляете себе, насколько быстро и эффективно мы умеем работать, — заметил один из них и, вспомнив об идее усовершенствования заявления о миссии, продолжил: — Мы можем произвести это творение на свет уже за ближайшие выходные.

Другими словами, этот человек думал, что они смогут собраться где-нибудь за пределами своего предприятия, чтобы провести своего рода семинар по разработке стратегической концепции и сформулировать заявление о миссии, включив в него новые пышные фразы, которые будут выглядеть более привлекательно для сотрудников.

Постепенно руководители этой компании начали приходить к осознанию того факта, что мышление на ближайшую перспективу и упрощенные методы никогда не смогут привести к достижению долгосрочных результатов, к которым они стремятся. Медленно, но верно, начав с самих себя, они подошли к решению основных хронических проблем и постепенно стали по-настоящему уважать все четыре составляющие человеческой природы. В конечном итоге им удалось осознать, что лидерство — это дело каждого и что каждому необходимо применять подход «изнутри наружу».

Организация начала укрепляться от самого своего основания. На это потребовалось три-четыре года. В конце концов, они сумели достичь таких уровней доверия и предоставления свободы действия и ресурсов сотрудникам, что могли уже справляться с новыми сильными конкурентами и установить собственный стиль поведения на рынке. Многие из руководителей высшего звена стали генеральными директорами других компаний, однако культура и «сила запасного состава» организации была настолько велика, что компания продолжала успешно развиваться.

### **Ответ индустриальной эпохи**

Теперь рассмотрим, как в рамках индустриальной эпохи решаются указанные

хронические проблемы.

Если *доверие* низкое, а моральный авторитет отсутствует, то в центре него находится *начальник*. Руководитель лучше всех все знает и принимает все решения. Это подход «Я здесь хозяин».

При отсутствии общего видения и ценностей стратегическую концепцию и миссию заменяют *правила*. «Не думайте ни о чем, кроме своей работы. Просто делайте то, что вам говорят, следуйте правилам, а думать за вас буду я».

Проблема в *рассогласованности*? Выход прост: повышаем производительность — машин, стратегий, работников — всего. *Производительность* — это самое главное.

*Безынициативность*? Необходимо все держать под *контролем*. Людям доверять нельзя. Метод «кнута и пряника» — единственный способ добиться от сотрудников максимальной отдачи: чтобы мотивировать их, обещаем им «пряник» (поощрения), который они получают за хороший результат, и заставляем бояться «кнута» (наказаний или возможного увольнения), который будет применен, если они не справятся.

*Рис. 6.4*

### Решение проблем организаций на основе лидерства

Решение о том, чтобы вдохновить других на обретение голоса, приводит нас в самую сердцевину четырех хронических проблем организации, которые возникают в результате действия нынешней модели контроля индустриальной эпохи.

Каждый, кто смог обрести свой голос, обладает силой, позволяющей переписать для своей организации порочную программу индустриальной эпохи «начальник—правила—производительность—контроль». Для этого в качестве «противоядия» от четырех хронических проблем организации необходимо взять на себя исполнение четырех ролей (см. рис. 6.6). Они воплощают в себе позитивные проявления тела, сердца, разума и духа, тогда как хронические проблемы — это негативные проявления, вызванные пренебрежением этими составляющими человеческой природы. Как же решить четыре хронические проблемы с практической точки зрения? В случае низкого доверия необходимо направить усилия на *создание образца для подражания* с точки зрения добросовестности, чтобы заслужить доверие. Для формирования общего видения или системы ценностей в случае их отсутствия необходимо сфокусироваться на роли *штурмана*. Для решения проблемы рассогласованности необходим *настройщик* — структур, систем и процессов, чтобы поощрять и настраивать людей и культуру организации в соответствии с ее видением и ценностями. В случае безынициативности необходим *вдохновитель*, чтобы мобилизовать ресурсы отдельных людей и рабочих групп на уровне проекта или должностных функций.

*Рис. 6.5*

Эти роли я называю «*Четырьмя ролями лидера*», при этом лидерство рассматривается не как должность, а как про активное намерение утверждать в окружающих нас людях их достоинство и потенциал и объединить их во взаимодополняющую команду с целью повышения влияния и роли организации, а также выполнения важных дел, в которых мы принимаем участие. Помните, что во взаимодополняющей команде сильные стороны (голоса) отдельных людей начинают приносить пользу, а слабости перестают причинять вред, поскольку компенсируются сильными сторонами других.

*Рис. 6.6*

Четыре роли отражают четыре личные качества лидера — видение, дисциплину, страсть и совесть, — приобретающие на уровне организации *большой масштаб* (см. рис. 6.7):

*Рис 6.7*

- *Образец* (совесть): подает хороший пример,
- *Штурман* (видение): определяет курс.
- *Настройщик* (дисциплина): создает системы, позволяющие следовать курсу, и управлять ими.

• *Вдохновитель* (страсть): направляет способности на результаты, а не на методы, затем предоставляет людям свободу действий, оказывая помощь по мере необходимости.

Люди, занимающие официальные руководящие должности в организации, могут отнестись к данным четырем ролям как к требующему напряжения, однако естественному способу осуществления своих руководящих функций. Но если рассматривать их *только* как роли для высших руководящих сотрудников, доминирующий образ мышления созависимости, базирующийся на установке «начальник сам обдумывает все важные вопросы и принимает решения», может быть увековечен. Эти четыре роли предназначены для всех, независимо от должности. Это путь к повышению вашего влияния и влияния вашей рабочей группы и организации.

Я и мои коллеги из компании FranklinCovey преподаем модель Четырех ролей лидера с 1995 г., однако многие другие специалисты в области лидерства самостоятельно сформировали модели, базирующиеся на тех же самых принципах. Например, в своей книге «Лидерство, основанное на результатах», глубоко и точно передающей суть лидерства, Дэйв Ульрих (Мичиганский университет), Джек Зенгер и Норм Смолвуд представляют модель, разработанную в результате многолетних исследований, наблюдений и консультационной работы. Она состоит из четырех блоков и практически идентична модели Четырех ролей лидера<sup>53</sup>. Основное отличие — в используемых терминах, но их значение, по сути, одно и то же.

*Рис. 6.8*

Еще одно подтверждение нашей модели лидерства можно найти в недавно опубликованном исследовании, проводившемся на протяжении пяти лет Нитином Нориа, Уильямом Джойсом и Брюсом Робертсоном (см. «Что действительно помогает» [*What Really Works*], Harvard Business Review, июль 2003 г.). В рамках так называемого «Вечнозеленого проекта» эти авторы «изучили более 200 прочно укоренившихся методов управления, применяемых в 160 компаниях на протяжении более 10 лет». В результате исследования были выявлены методы управления, которые позволяют добиваться по-настоящему превосходных результатов. В работе сделан очень интересный вывод, что все без исключения компании, занимающие лидирующие позиции в своей отрасли, *преуспели в применении четырех основных методов управления*:

1. **Стратегия** — разработка и следование четко сформулированной, целенаправленной стратегии.

2. **Исполнение** — разработка планов и обеспечение их безупречного осуществления.

3. **Культура** — разработка и поддержание культуры, ориентированной на результаты.

4. **Структура** — построение и поддержание прочной, гибкой, плоской организации.

*Рис. 6.9*

По результатам «Вечнозеленого проекта» был также сделан вывод о том, что эти компании применяли два из четырех второстепенных методов, к которым относится привлечение талантов, инновации, лидерство, а также слияния и поглощения. Но задумаемся о первых четырех *основных* методах управления. Разве эти методы, позволившие

---

<sup>53</sup> Dave Ulrich, Jack Zenger and Norm Smallwood, *Results Based Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), p. 7.

компаниям значительно опередить своих конкурентов, не представляют собой, по сути, просто иной способ описания Четырех ролей лидера? Слова, конечно, другие, но принципы те же самые.

### **Важность соблюдения последовательности: спортивная метафора**

Эти четыре роли в значительной степени связаны между собой. В каком-то смысле они *последовательны*, а в каком-то *параллельны*. Однако оба значения верны. Последовательны они потому, что, перед тем как переходить к исполнению ролей, позволяющих раскрыть человеческие способности, необходимо добиться доверия, возникающего тогда, когда есть добросовестность. Параллельны они в том смысле, что после построения культуры, основанной на таком лидерстве, необходимо непрерывно уделять внимание всем четырем процессам или ролям.

Хочу проиллюстрировать значение последовательности данных четырех ролей, проведя аналогию с профессиональным спортом, в котором, как и в мире бизнеса, очень сильна конкуренция. Если спортсмен придет на сборы в плохой форме — мышцы не натренированы, а сердечно-сосудистая система не подготовлена к большим нагрузкам, — он просто не сможет достичь необходимых результатов. Следовательно, он не сможет стать полезным участником *команды* и звеном системы, способной одержать победу.

Другими словами, тренировка мышц предшествует развитию мастерства, а оно, в свою очередь, предшествует развитию команды и соответствующей системы. Тело — это естественная система, регулируемая естественными законами. Спортивная метафора позволяет создать очень удачный и яркий образ, который можно применять для развития способностей и обретения голоса. Личное развитие предшествует построению отношений доверия, а отношения доверия служат обязательной предпосылкой создания организации, для которой характерны командный дух, сотрудничество и внесение вклада в общество.

Предположим, человек не способен сдерживать даже те обещания, которые дает самому себе, — его жизнь непостоянна, неустойчива и зависит от настроения. Сможет ли такой человек построить здоровые, доверительные отношения с другими людьми? Ответ очевиден. А при отсутствии доверия во взаимоотношениях будет ли у него хоть какая-нибудь основа для успешного создания семьи или организации, способной вносить ощутимый вклад в окружающий мир? Ответ вновь очевиден: нет.

Подобно тому как ребенок не сможет бегать, пока не научится ходить, или ходить, пока не научится ползать, подобно тому как вы не сможете производить вычисления, пока не разберетесь в алгебре, и не сможете разобраться в алгебре, пока не постигнете арифметику, некоторые вещи обязательно должны происходить раньше других. Как только вы поймете важность соблюдения последовательности, вам станет ясно, что, если вы сначала *лично* не сделаете все, что нужно для обретения своего голоса, вам не стоит даже *пытаться* развить в себе умение строить отношения высокого доверия и решать проблемы творчески, хотя эти две задачи и выглядят независимыми. Эффект синергии отношений высокого доверия закладывает основу создания рабочей группы или организации, построенной на сотрудничестве, т. е. группы людей, имеющих одинаковое понимание целей и ценностей и готовых исполнять свои роли в этих условиях. В конечном итоге отдельные люди, рабочие группы и организации получают возможность расширять свое влияние, исполняя и удовлетворяя потребности тех, кем они руководят. Если поставить *служение другим выше собственных интересов*, это придаст значимость всем трем уровням и приведет нас *в эпоху мудрости* — пятую эпоху цивилизации.

Возможно, лучший способ проиллюстрировать огромную важность и силу данной последовательности — рассказать вам об опыте, который я часто провожу на своих занятиях. Я приглашаю мужчину, который выглядит очень сильным и здоровым, выйти перед аудиторией и сделать двадцать отжиманий. Если он действительно силен и физически подготовлен, это не составляет для него особого труда. Однако лишь очень немногие

справляются с заданием; даже те, кто на вид кажутся сильными и здоровыми, с трудом отжимаются пять-шесть раз.

Проведя аналогию с физической подготовкой, я говорю своим слушателям, что, пока люди не могут «двадцать раз отжаться» на эмоциональном уровне, у них нет права или свободы сделать тридцать «эмоциональных отжиманий», необходимых для решения сложных проблем и удовлетворения потребностей на межличностном уровне. А пока они не научатся «отжиматься» пятьдесят раз на личном и межличностном уровне, им не удастся построить команду и создать в организации культуру высокого доверия и продуктивности.

Помня о данной последовательности, переходим от *развития характера*, необходимого для обретения своего *собственного* голоса, к *развитию умений* и *построению команд и систем* с целью вдохновить других на обретение их голоса в *организациях*.

### **Фокус и исполнение: краткий обзор остальных частей книги**

Как видно из новой, расширенной схемы, приведенной ниже, Четыре роли лидера представляют верхний путь — «Вдохновить на обретение своего голоса других», ведущий к достижению величия организации. Четыре хронические проблемы организации относятся к нижнему пути — «Не позволять другим обрести и использовать свой голос», — ведущему к подавлению человеческого потенциала и посредственности на уровне организации.

#### *Рис. 6.10*

Процесс Вдохновения других на обретение голоса можно кратко описать двумя категориями: **ФОКУС** и **ИСПОЛНЕНИЕ**. *Фокус* воплощает в себе роли Образца для подражания и Штурмана; *исполнение* — роли Настройщика и Вдохновителя. В остальных частях книги вы узнаете, как обрести НАВЫК Вдохновлять на обретение своего голоса других, развивая УСТАНОВКУ, УМЕНИЯ и ЗНАНИЯ о принципах, изложенных ниже.

#### **ФОКУС — Образец и Штурман**

**1. Голос влияния.** Чтобы стать *образцом для подражания*, необходимо сначала обрести свой собственный голос (часть 1), а затем сформировать УСТАНОВКУ инициативы — стать так называемым «триммером» и инициировать распространение своего влияния при каждой возможности (глава 7).

**2. Голос добросовестности.** Создание *образца для подражания* с точки зрения характера и компетентности закладывает основу доверия в любых взаимоотношениях и организациях. Без добросовестности доверие невозможно. Путь к влиянию лежит через ЗНАНИЕ этого принципа и принципов, лежащих в основе ролей штурмана, настройщика и вдохновителя (глава 8).

**3. Голос и скорость доверия.** Создание *образца для подражания*, кроме того, предполагает развитие устойчивых УМЕНИЙ, позволяющих устанавливать взаимоотношения на основе Построения доверия (глава 9), и Объединения голосов — нахождения Третьих альтернатив решения ваших проблем и разногласий с другими людьми (глава 10).

**4. Единый голос.** *Штурман* вместе с другими людьми создает общее видение важнейших приоритетов и ценностей, благодаря чему вы можете выполнить самые важные задачи (глава 11).

#### **ИСПОЛНЕНИЕ — Настройщик и Вдохновитель**

**5. Голос исполнения.** *Согласование* целей и создание возможностей, позволяющих системам достигать результатов (глава 12).

**6. Вдохновляющий голос.** Высвобождение страсти и таланта, подготовка почвы для их применения и уход в сторону (глава 13). *Предоставление свободы действий и необходимых ресурсов* представляет собой процесс, в котором имеющиеся знания можно применить на практике в команде. Это апогей Четырех ролей лидера.

В главе 14 «Восьмой навык и «активная поверхность» показано, как подход, описанный в данной книге, помогает развитию трех измерений *величия* — личного, лидерского и организационного. Вы узнаете, как их можно объединить и перевести в *Четыре дисциплины исполнения*, способные привести вашу организацию к достижению прорывных результатов в эпоху работника интеллектуального труда.

В главе 15 «Мудрое использование голоса для служения другим» подведен общий итог и показано, как Восьмой навык (Обретите свой голос и Вдохновите на обретение своего голоса других) выводит нас в следующую эпоху голоса человечества — эпоху мудрости. В конце главы приведен раздел «Вопрос — ответ», в котором рассмотрены наиболее часто задаваемые вопросы по теме данной книги, на которые мне приходится отвечать из года в год.

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Какое определение лидерству вы бы дали?**

**О:** Лидерство — это способность внушить людям веру в их достоинство и потенциал, помогая осознать эти качества в себе. Обратите внимание на слова *достоинство* и *потенциал*. Люди должны ощущать свое внутреннее *достоинство*, которое не имеет никакого отношения к сравнению себя с другими, т. е. их ценность в них самих, и они заслуживают безусловной любви, независимо от своего поведения или эффективности. Тогда, если вы донесете до людей информацию об их потенциале и создадите возможности для его развития и применения, вы зложите надежный фундамент для дальнейшего роста. Если же указать людям на их потенциал и в то же время сформировать у них ощущение *внешнего* достоинства, фундамент будет неустойчивым и их потенциал никогда не будет использован оптимальным образом.

**В: Существует огромное количество книг о лидерстве. Что делает вашу работу действительно уникальной и придает ей ценность?**

**О:** В чем уникальность и ценность данной книги о лидерстве? Я бы выделил пять пунктов. Во-первых, концепция *последовательного развития*. Мне неизвестно ни одной работы, в которой бы уделялось особое внимание тому, что построение доверия на межличностном уровне невозможно без личного развития и обретения цельности, и подчеркивалось бы, что для построения эффективных, устойчивых организаций, включая семью, необходимо сначала достичь результатов на первых двух уровнях. Во-вторых, в книге используется подход, основанный на парадигме целого человека. Я не встречал работ, в которых речь шла бы обо всех четырех видах интеллекта или о совести, направляющей три остальные вида интеллекта. В-третьих, концепция, излагаемая в книге, основана на вечных, универсальных и самоочевидных *принципах*, при этом проводится различие между принципами и ценностями, которые есть у всех людей и организаций, но которые не обязательно базируются на принципах. Как вам известно, ценности определяют наше поведение, тогда как принципы определяют последствия нашего поведения. Каждая палка — о двух концах, и, поднимая один ее конец, мы поднимаем другой. В-четвертых, книга учит, что лидерство, достигаемое в результате принцип-центричного процесса, может стать результатом *выбора* (моральный авторитет), а не должности (формальный авторитет) и что ключ к эффективности в новую эпоху работника интеллектуального труда в том, чтобы мыслить с позиций освобождения, а не контроля, трансформации, а не просто взаимодействия. Другими словами, вещами мы управляем, а людей направляем. В-пятых, парадигма целого человека увеличивает возможности организаций, включая семью, и воплощается в *Четырех ролях лидера*: Образца, Штурмана, Настройщика и Вдохновителя. Данная парадигма является удивительно мощным средством объяснения проблем, и ее можно использовать для диагностики практически любой проблемы или задачи и нахождения чрезвычайно действенных мер по их решению.

**В: Можно ли научить лидерству?**

**О:** Нет, но ему можно научиться. Секрет в том, чтобы правильно использовать промежуток между стимулом, т. е. преподнесением знаний, и реакцией, т. е. усвоением знаний. Если люди будут использовать свою свободу выбора в пользу обретения знаний, умений и черт характера, свойственных лидеру (видение, дисциплина, страсть и совесть), они научатся быть лидерами, за которыми с удовольствием последуют другие. По сути, те и другие следуют принципам. В конечном итоге команда хорошего лидера — это взаимодополняющая команда, в которой сильные стороны людей приносят пользу, а слабости компенсируются сильными чертами других.

## **Фокус — убеждение личным примером и определение курса**

### **Глава 7. Голос влияния — станьте «триммером»**

*Если желаешь, чтобы мир изменился, — стань этим изменением.*

**ГАНДИ**

#### *Рис. 7.1*

В создании образца для подражания заключен истинный смысл и основа любого действия лидера. Исполнение этой роли начинается с Обретения своего голоса — развития четырех видов интеллекта — и выражения его в видении, дисциплине, энтузиазме и совести. Создание образца для подражания с точки зрения этих личных качеств лидера способно изменить суть всех остальных его ролей.

Образец для подражания создается главным образом *в процессе* исполнения трех остальных ролей лидера, хотя это может произойти и *раньше*, позволяя сформировать у других чувство уверенности в лидере и доверия к нему. По-настоящему лидерство реализуется только тогда, когда люди на практике видят, как человек, которым движет совесть, определяет общий курс и настраивает организацию и людей двигаться в заданном направлении, вдохновляя их и давая им свободу действий. Тогда люди начинают понимать, насколько их уважают, признают и ценят. Почему? Потому что к их мнению прислушиваются. Их вклад в общее дело уважают. Их уникальный опыт ценят. Они искренне вовлечены в процесс поиска пути. Они участники. Они не просто слышат о миссии и стратегическом плане. Они сами помогают их разрабатывать. Они их авторы. Если заявление о миссии и стратегический план уже существуют, люди принимают их как свои. Происходит это либо потому, что они уже раньше сделали сознательный выбор, либо благодаря признанию в лидере образца для подражания.

Иногда *отождествление* своих интересов с интересами какого-нибудь дела на интеллектуальном и эмоциональном уровне является более мощной силой, чем вовлеченность. В этом можно убедиться на примере последователей Ганди, Мартина Лютера Кинга или Нельсона Манделы. Возможно, вы сами были настолько восхищены каким-нибудь человеком, что целиком приняли его видение, хотя и не участвовали в его формировании. В этом и заключается отождествление. Это очень мощный психологический механизм, который иногда даже сильнее, чем реальное участие. В частности, это касается видения и стратегического планирования, для которых отождествление играет более весомую роль, чем в случае с ценностями. Выдающиеся пророки и стратеги, как правило, уникальны, и это часто видно по их культуре — но опять же только тогда, когда есть доверие и личная добросовестность. Однако в конечном итоге отождествление основано на того или иного рода *вовлеченности* — прямой или косвенной.

Создание образца для подражания — это работа не одного человека, это работа *команды*. Команда, в которой сильные стороны людей настолько перевешивают их слабости, что они становятся несущественными, делает организацию сильной. Поэтому,

говоря об Образце, следует иметь в виду отдельного человека и *взаимодополняющую команду*. Суть взаимодополняющей команды в том, что каждый ее член играет в ней свою уникальную роль, позволяющую компенсировать слабости других. Задача не в том, чтобы обнаружить и сосредоточить свое внимание на этих слабостях или обсуждать их за спиной у своих коллег, а в том, чтобы восполнять эти недостатки так же, как другие восполняют ваши слабости. Нет таких людей, которые обладают только сильными сторонами, и очень немногие способны безукоризненно исполнять любые роли. Взаимоуважение обретает статус нравственного долга.

### Установка на влияние

Навык реагирования на внутреннее желание обрести значимость, расширить наше влияние на людей и дела, имеющие для нас наибольшую ценность, начинается с формирования определенного образа мышления или УСТАНОВКИ, т. е. выбора — выбора в пользу использования *голоса влияния*.

Свои занятия, посвященные принципам, изложенным в данной книге, я люблю начинать с ответов на вопросы людей, которые они задают мне лично или в аудитории. Практически всегда находится хотя бы один человек, кто поднимает руку и говорит примерно следующее: «Доктор Кови, это, конечно, замечательные принципы. Я верю в них, и мне бы очень хотелось жить в соответствии с ними! Но вы не можете себе представить, каково работать в организации, подобной нашей. Если бы у вас был такой начальник, как у меня, вы бы поняли, что нет ни малейшей возможности, чтобы то, о чем вы говорите, получилось. Что мне делать?» Ход мыслей подобных людей понятен. Они видят всего два варианта. «Мой начальник — ничтожество, и никогда не изменится. Мне остается либо уволиться (чего я не могу себе позволить), либо смириться и делать все, что от меня требуется».

Когда я рассказываю о том, как эти принципы применяются к браку и семье, женщины подходят ко мне и, в сущности, говорят одно и то же о своих мужьях (при этом мужья говорят то же самое о своих женах): «Если бы вы только знали моего мужа, вы бы поняли, что я имею в виду. Из этого никогда ничего не получится». Опять два варианта: уйти или нести этот крест, пока есть силы.

Людам проще всего думать и чувствовать так: «Я жертва; я от всего устал; я сделал все возможное; я в тупике». Они разочарованы и несчастны, но не видят другого выхода.

#### **Виктимизм лишает вас будущего.**

Обычно мой ответ на эти вопросы шокирует людей. По тому, как округляются у некоторых глаза, можно сказать, что он их поначалу даже обижает. Я говорю им следующее:

— Каждый раз, когда вы думаете, что проблема *вне вас*, сама по себе эта мысль и *является* проблемой.

— Вы хотите сказать, что проблема *во мне*? — спрашивают некоторые.

— Я пытаюсь сказать вам, что каждый раз, когда слабость другого человека попадает в центр вашей эмоциональной жизни, вы отдаете ему свою эмоциональную свободу и позволяете дальше портить вам жизнь. Ваше будущее становится заложником прошлого.

Очевидно, это межличностная проблема, но пока люди не обретут свой собственный голос, они никогда не обретут зрелости, внутренней безопасности или силы характера, чтобы применить принцип-центричное решение в отношении своего начальника-«ничтожества». Или возможно, что у них есть внутренняя сила, но пока еще не развиты умения, которые достигаются терпением и упорной практикой.

Дальнейшая дискуссия на моих занятиях, как правило, действует на людей очень отрезвляюще, и в конечном итоге мы приходим к признанию того факта, что они не жертвы — они могут выбирать свою реакцию на поведение другого человека. Общество формирует и укрепляет установку на виктимизм и чувство вины. Однако у нас с вами есть право воспользоваться своими врожденными дарами, чтобы стать творцами своей жизни и выбрать

подход, позволяющий повысить свое влияние в организации. Мы можем стать лидерами собственного начальства.

### Греческая философия влияния

Греческая философия влияния, заключенная в трех словах — *эмос*, *пафос* и *логос*, — очень хорошо отражает основную суть процесса расширения влияния (см. рис. 7.2).

*Рис. 7.2*

*Эмос (SQ)* главным образом отражает нашу этическую сущность, надежность, степень доверия или уверенности других в нашей цельности и компетентности. Если люди постоянно выполняют свои обещания и оправдывают ожидания других, руководствуясь при этом принципами, они обладают *эмосом*.

*Пафос (EQ)* — это эмпатия или сочувствие, т. е. эмоциональная составляющая. Он отражает наше понимание чувств другого человека, его потребностей, взглядов на мир и информации, которую он пытается до нас донести, при этом другой человек ощущает, что мы его понимаем.

*Логос (IQ)*, по существу, представляет логику. Он подразумевает силу и убедительность ваших собственных представлений, вашего собственного мышления.

Безусловно, в этом процессе последовательность имеет первостепенную важность. Бесплезно переходить к логосу, пока люди не почувствуют, что их понимают; точно так же нет смысла добиваться понимания, пока нет веры в силу вашего характера.

Однажды я проводил занятия для так называемой «Группы двадцати», в которую входило двадцать профессиональных генеральных агентов страховой компании. Каждые три месяца они проводили семинар, чтобы обменяться мнениями, и в течение двух лет я выступал в роли их консультанта. На одном из январских занятий все они ворчали и жаловались на скверную программу обучения и развития в их компании. Последней каплей, переполнившей чашу терпения, стали курсы, организованные накануне Рождества в рамках крупной международной церемонии вручения наград, проводившейся на Гавайях. Занятия не предполагали никакого обмена мнениями или опытом. В лучшем случае это было дорогое и впечатляющее лазерное шоу. Мои слушатели сетовали на то, что эти курсы — типичный пример обучения в компании и никаких полезных или долгосрочных результатов не дают.

Я спросил, почему они не внесли в программу обучения никаких изменений. Они ответили: «Ну, это не наша задача; мы за это не отвечаем». Я сказал, что это отговорка и что если бы они действительно хотели, они могли бы изменить программу. Передо мной сидели лучшие генеральные агенты компании, пользовавшиеся огромным доверием, или *эмосом*. Они были вхожи во все кабинеты. Я посоветовал им обратиться к тем, кто принимает решения в компании, и обязательно начать с изложения точки зрения руководителей (*пафос*), как они сами могли бы ее изложить и даже еще лучше, и при этом упомянуть об их стараниях усовершенствовать программу обучения и замечательно организованных ежегодных торжественных мероприятиях. Необходимо было показать, настолько глубоко они понимают проблемы руководителей, чтобы те, осознав это, смогли беспрепятственно воспринять *логос*, или логику рекомендаций агентов.

Они последовали моему совету и направили двух представителей на встречу, в которой приняли участие не только президент и генеральный директор компании, но и сотрудник, отвечающий за обучение. Агенты воспользовались предоставленной возможностью, чтобы изложить позицию компании и те соображения, на которых она основывается, а также сказали об экономических, политических и культурных сложностях, которые возникнут при осуществлении изменений. Свою презентацию они продолжали до тех пор, пока не стало ясно, что руководители глубоко понимают агентов. Как только это произошло, руководители были готовы к влиянию извне (секрет влияния всегда в том, чтобы сначала испытать его на

себе, т. е. сначала открыться и только потом искать понимания). Руководители сами попросили этих двух генеральных агентов что-нибудь им порекомендовать, и те не только дали свои рекомендации, но и представили план действий, в котором были учтены все экономические, политические и культурные аспекты жизни компании, о которых говорилось во вступительной части.

Руководители были сражены наповал. Несмотря на то что представленные рекомендации предполагали на первом этапе разработку пилотной программы, руководство немедленно приняло решение о проведении ее на уровне всей компании.

На нашем занятии в следующем квартале мои слушатели рассказали о том, что произошло. «Ну что, чем займетесь дальше — есть ли в компании еще что-нибудь несуразное, что, по вашему мнению, стоило бы изменить?» — спросил я. «Группа двадцати» была изумлена, как им самим удалось мобилизовать свои возможности — какие плоды принесла их инициативность, смелость и эмпатия. Они прекратили ныть, жаловаться и ворчать, а начали брать на себя все больше и больше ответственности. Продолжая вспахивать свои собственные небольшие «огородики», они открывали для себя огромные поля и смотрели на вещи в широком контексте. Они увидели в своих высокопоставленных руководителях людей, которые борются точно так же, как и они сами, которым нужны скорее образцы для подражания, а не критика, источники света, а не осуждение.

Эта история — очень хороший пример силы подхода «изнутри наружу». Помните, что каждый раз, когда мы думаем, будто проблема вне нас, *сама по себе эта мысль* является проблемой.

Надеюсь, теперь вы можете хорошо себе представить, каким образом, проявляя инициативу и эмпатию, формируя этос, направляя все свое внимание и усилия на те вещи, на которые вы способны повлиять, вы можете стать проводником перемен в любой ситуации. Поступая подобным образом, вы становитесь в буквальном смысле лидером для своего начальника. То есть, хотя начальник и обладает формальным авторитетом, у вас появляется моральный авторитет и сила влияния.

### «Триммер»

Я понимаю, почему Бакминстер Фуллер, удивительный специалист по «сдвигу парадигм», выбрал для своего надгробного камня следующую эпитафию: «Просто триммер». В корабле или самолете триммер — это небольшой руль, способствующий повороту основного руля, с помощью которого осуществляется поворот всего судна (см. рис. 7.3). Описанная выше «Группа двадцати» — это «триммер»; Ганди — тоже «триммер».

#### *Рис. 7.3*

Уверен, что в каждой организации — на предприятиях, в правительстве, в школах, семьях, некоммерческих и общественных организациях — существует множество потенциальных «триммеров», способных быть лидерами и распространять свое влияние независимо от занимаемой должности. Они могут привести в движение себя и свою рабочую группу или отдел, оказывая тем самым положительное воздействие на организацию в целом. Лидер-«триммер» проявляет инициативу в пределах своего Круга влияния (см. рис. 7.4), каким бы маленьким он ни был.

#### *Рис. 7.4*

Для наглядности рассмотрим диаграмму, состоящую из двух кругов: более крупного Круга забот (вещи, которые вас волнуют и интересуют) и меньшего Круга влияния (вещи, которые вы можете контролировать или на которые можете воздействовать). Из диаграммы также видно, что должностные функции отдельного человека в значительной степени выходят за пределы его Круга влияния.

В главе 1 были приведены абсолютно ошеломляющие данные, полученные в результате

обследования, проведенного Harris Interactive при помощи анкеты для определения xQ (коэффициента эффективности). Так как результаты данного исследования дают большую пищу для размышлений, в остальной части книги я буду приводить дополнительные данные. Поскольку мы затронули тему влияния, вероятно, вам будет интересно узнать: только 31% респондентов ответили, что их усилия в большей мере сосредоточены на тех вещах, на которые они могут оказывать непосредственное влияние, нежели на вопросах, лежащих за пределами сферы их влияния. Лидеры-«триммеры» — независимо от должности — применяют видение, дисциплину, энтузиазм и совесть на внешней стороне границы своего Круга влияния, благодаря чему он расширяется. Во многих случаях эти люди не занимают важных постов и формально не уполномочены принимать решения.

Проявление инициативы — это форма самостоятельного обретения внутренней силы. Предположим, вы не получаете внутренней силы от своего формального лидера. Вас не наделила силой ни организационная структура, ни ваши должностные обязанности. Но вы можете расширить свои полномочия самостоятельно, исходя из вопросов, проблем или задач, которые перед вами стоят. Вы способны проявлять инициативу и и раздвигать границы своей ответственности.

**Основной вопрос всегда звучит так: «Что лучше всего сделать в этой ситуации?»**

### **Семь уровней инициативности или самомотивации**

На диаграмме, приведенной ниже (см. рис. 7.5), мы видим переходящие один в другой Семь уровней инициативности — от «Жду, пока скажут» на самом нижнем уровне, через «Спрашиваю», «Даю рекомендации» и «Я намерен», «Делаю и немедленно отчитываюсь» и «Делаю и периодически отчитываюсь» к непосредственно «Делаю», который находится в центре ваших возможностей контролировать и оказывать влияние.

#### *Рис. 7.5*

Мы выбираем, какой уровень инициативности применить, исходя из того, в какой точке в пределах или за пределами нашего Круга влияния находится стоящая перед нами задача. Для этого необходимо развивать в себе умение чувствовать ситуацию и способность давать оценку, и тогда Круг влияния будет постепенно расширяться.

Выбор уровня инициативности расширяет наше определение «голоса», так что мы получаем возможность обрести его при любых обстоятельствах. Это может произойти и в том случае, если мы занимаемся работой, которая нам совсем не нравится. Благодаря тому или иному уровню инициативности, можно изменить характер этой работы или же оказывать влияние на других людей, находящихся в нашем Круге влияния, но за пределами наших должностных функций.

Мы можем стремиться к совершенству в той работе, которую выполняем в настоящее время. В качестве эталона можно выбрать стандарты мирового класса, а не национального, регионального или местного уровня. Юрист может стать миротворцем; преподаватель — заботливым пастырем, инструктором или наставником. Врач может посвятить себя просвещению и профилактике и работать с человеком в целом, а не с отдельными органами, физиологическими или химическими процессами. Отец или мать может стремиться к тому, чтобы 80% всех отношений с ребенком были позитивными и только 20% связанными с наказаниями, замечаниями или дисциплиной. Продавец может больше прислушиваться к нуждам своих клиентов и честно их обслуживать. Специалист по маркетингу может прилагать усилия к обеспечению честного стимулирования продаж и рекламы товара. Руководитель предприятия может внимательнее относиться к тому, чтобы меньше обещать и больше предоставлять. Короче говоря, мы можем учить принципам всегда и везде, и иногда нам, возможно, потребуются для этого слова.

Рассмотрим каждый из уровней инициативности в отдельности.

## 1. «Жду, пока скажут»

Данный уровень предполагает заботу явно выходящую *за пределы* не только вашего Круга влияния, но и ваших должностных функций. На этом уровне мы просто ждем. Вы не захотите давать рекомендаций относительно вещей, не попадающих в ваш Круг влияния. По ряду причин люди не станут доверять вашим советам. Они отнесутся к ним как к абсолютно неуместным и, возможно, посчитают, что вы суетесь не в свое дело. Действуя в сферах, находящихся далеко за пределами вашего Круга влияния, вы фактически способствуете его уменьшению.

Итак, что вы делаете? Улыбаетесь, в духе молитвы смирения, взятой на вооружение Обществом анонимных алкоголиков:

Господи, дай мне смирения,  
Чтобы принять то, чего я не могу изменить,  
Мужества, чтобы изменить то, что могу,  
И мудрости, чтобы всегда отличать одно от другого.

Больше не нужно тратить свою энергию на то, с чем вы ничего не можете поделать. Другое дело, если есть возможность оказать влияние на того, кто способен что-то предпринять. Тогда можно подняться на более высокие уровни инициативности и самомобилизации.

Конечно, нелегко улыбаться и ничего не делать для решения проблемы. Многие люди мучаются, что не в состоянии в данный момент изменить те или иные глупые порядки. Они обмениваются «боевыми историями» со своими коллегами и терзают друг друга проблемами, которые не в состоянии решить. Но это лишь ослабляет их способность добиваться того, на что они *могут* повлиять. Их будущее вновь становится заложником прошлого.

Затем они попадают в ловушку созависимости, которая порождает, как я их называю, пять «метастазирующих видов эмоционального рака»: критику, жалобы, сравнение, конкуренцию и противоборство. Люди, у которых отсутствует собственное глубинное побуждение, вместе пытаются обезопасить себя от внешних источников. Поскольку они созависимы со своим окружением, они включаются в это деструктивное и «злокачественное» поведение.

Данные пять видов «эмоционального рака» распространяют метастазы злокачественных клеток на взаимоотношения, а иногда и на всю культуру в целом. В этом случае организация становится настолько поляризованной и расколотой на части, что уже практически невозможно обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.

### Рис. 7.6

Хотелось бы сделать одно замечание по поводу конкуренции. Хотя отстаивание собственной значимости наносит ущерб взаимоотношениям, семье, а также рабочим группам и культуре организаций, я убежден, что соперничество может быть очень полезным в таких сферах, как спорт и рынок. Конкуренция способна тонизировать людей и организации, проявляя в них все самое лучшее. На рынке вы можете смотреть на своих конкурентов как на учителей, с которыми можно сравнивать собственную деятельность. В то время как вы пытаетесь опередить своих конкурентов, фактически вы стараетесь добиться лучшего для своих клиентов и научиться этому у тех, кто умеет это делать успешнее и быстрее вас. В этом сила системы свободного предпринимательства: конкуренция на рынке и сотрудничество на рабочем месте. Помните, что мы должны «говорить на двух языках» и избегать опасной ограниченности кругозора, которую отмечал Абрахам Маслоу: «Тот, кто хорошо владеет молотком, везде склонен видеть гвозди».

## 2. «Спрашиваю»

Задать вопрос о чем-то, что находится *в пределах* ваших должностных функций, но *за пределами* Круга влияния, вполне разумно и логично. Поскольку он находится вне вашего Круга влияния, вы мало что можете сделать, но поскольку он касается вашей работы, большинство людей все равно скорее всего, поставят вопрос. Если это разумный вопрос являющийся результатом тщательного анализа и размышлений, он может произвести впечатление и увеличить ваш Круг влияния.

### 3. «Даю рекомендации»

Куда бы вы поместили уровень «Даю рекомендации»? Вероятно, непосредственно за пределы своего Круга влияния. При этом он не попадает в сферу выполняемой вами работы. То есть вы даете рекомендации по вопросам, находящимся за пределами ваших должностных функций и Круга влияния.

Яркий пример третьего уровня инициативности и самомотивации можно найти в доктрине работы военного штаба, состоящей из пяти основных этапов:

1. Проанализировать проблему.
2. Предложить возможные решения и рекомендовать лучшее к исполнению.
3. Разработать рекомендации по мерам приведения решения в исполнение.
4. Учесть все имеющиеся данные по всем аспектам (политическая, социальная, экономическая целесообразность и т. п.).
5. Представить рекомендации в такой форме, чтобы начальник мог выразить свое одобрение, просто поставив подпись.

Концепция работы военного штаба требует от эффективного руководителя ждать, когда будут получены наилучшие результаты. Прежде всего он просит, чтобы люди как следует обдумали проблему. После того, как они это сделают, они должны представить окончательные рекомендации, которые, собственно, и рассматривает руководитель.

В рамках концепции работы военного штаба руководство высшего звена не помогает своим подчиненным, подсказывая им методы быстрого и простого решения проблемы, даже несмотря на их просьбы. Если руководитель не дожидается завершения работы, он лишает сотрудников возможности роста, а они, в свою очередь, тратят время руководителя. Более того, человек не может нести ответственность за результаты работы, если ему предлагаются готовые методы ее выполнения.

Однажды на Сицилии я сказал одному генералу, который колебался, стоит ли идти в атаку, что я полностью в нем уверен.

В подтверждение этого я ушел домой. Никогда не говорите людям, что им следует делать, и они удивят вас своей изобретательностью<sup>54</sup>.

**ГЕНЕРАЛ ДЖОРДЖ ПАТТОН**

Вы видите, что данный подход позволяет сэкономить время и усилия руководителя и требует от сотрудника проявления значительно большей инициативности. Кроме того, он сразу же расширяет Круг влияния человека<sup>55</sup>.

### 4. «Я намерен»

---

<sup>54</sup> Del Jones, «What would Attila the Hun do?» *USA Today* (April 6, 2003). Найдено на сайте *USA Today* 27 мая 2004 г.: [http://www.usatoday.com/money/companies/management/2003-04-06-warleaders\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/management/2003-04-06-warleaders_x.htm).

<sup>55</sup> Чтобы получить статью о работе военного штаба, посетите сайт [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

Уровень «Я намерен» расположен немного выше уровня рекомендаций и является его продолжением. Впервые я увидел проявления инициативности на этом уровне, находясь на американской атомной подводной лодке *Santa Fe*, следовавшей на учения на Гавайские острова. Когда мы выходили из морского порта Лахайна, я стоял на капитанском мостике вместе с командиром экипажа капитаном Дэвидом Маркетом и любовался потрясающим зрелищем. Массивная субмарина, корпус которой простирался на девяносто с небольшим метров перед нами (примерная длина поля для американского футбола) и метров на тридцать позади нас, рассекая волны, следовала в открытое море.

Во время нашей беседы с командиром к нам подошел один офицер:

— Капитан, я намерен произвести погружение на четыреста футов<sup>56</sup>.

— Какова глубина? — спросил капитан.

— Примерно восемьсот.

— Что показывает гидролокатор (электронное устройство, позволяющее обнаруживать и определять местоположение других кораблей, катеров, субмарин и иных объектов)?

— Никаких посторонних объектов, только рыба.

— Дайте еще двадцать минут, а потом действуйте, — ответил капитан.

В течение всего дня моряки подходили к капитану и говорили: «Я намерен сделать то» или «Я намерен сделать это». Во многих случаях капитан задавал им вопросы, а потом говорил: «Хорошо». Иногда он ничего не спрашивал, а просто отвечал: «Очень хорошо». Капитан оставлял за собой право одобрения только тех решений, которые находились на «верхушке айсберга». Примерно 95% решений, т. е. большая часть самого «айсберга», принимались без какого бы то ни было участия или одобрения капитана.

Я спросил капитана, на чем основан его стиль руководства. Он ответил, что хотел бы предоставить подчиненным свободу действий настолько, насколько это возможно в формализованной среде военно-морского флота. Он считал, что если позволит им владеть не только самой проблемой, но и ее решением, то они начнут осознавать себя жизненно важным звеном в цепочке командования. Он довел культуру своего подразделения до такого уровня, когда офицеры и матросы заявляли о своих намерениях в отношении вопросов, решения по которым принимаются капитаном.

«Я намерен» по существу отличается от «Я рекомендую». На этом уровне человек уже проделал достаточную аналитическую работу и полностью готов совершать соответствующие действия, если они будут одобрены. Он владеет не только проблемой, но и ее решением, и готов воплотить его в жизнь.

У моряков, служивших на *Santa Fe*, было реальное ощущение вклада в общее дело — то, чего, по их словам, им недоставало на службе у других командиров, когда им приходилось работать в режиме «Жду, пока скажут». Именно поэтому уровень «Я намерен» находится за пределами нашего Круга влияния и должностных функций. Делегирование полномочий позволяет существенно сократить текучесть кадров, т. е. предотвратить уход лучших сотрудников на более выгодную работу.

Через несколько месяцев после моего похода на субмарине капитан Маркет прислал мне письмо, в котором сообщал, что моряки *Santa Fe* получили премию имени адмирала Орли Берка как самая эффективная команда среди подводных лодок, кораблей и авиационных соединений Тихоокеанского флота. Вот реальные плоды действия «триммера»!

#### 4. «Делаю и немедленно отчитываюсь»

Уровень «Делаю и немедленно отчитываюсь» находится за пределами вашего Круга влияния, однако в пределах должностных функций. Вы отчитываетесь немедленно, поскольку другим людям необходима информация о ваших действиях. Это дает им

---

<sup>56</sup> фут = 0,3048 м. — Прим. пер.

возможность проверить, все ли сделано правильно, и при необходимости принять корректирующие меры. Такой подход также позволяет предоставить другим необходимую информацию, позволяя им принимать последующие решения и осуществлять меры по контролю и поддержке.

## 5. «Делаю и периодически отчитываюсь»

Данный уровень инициативности характерен для действий в рамках процесса самооценки при аттестации или стандартной отчетности о результатах деятельности. Цель — донести до других соответствующую информацию, чтобы они могли ею воспользоваться. Если вы отчитываетесь о тех или иных действиях периодически, значит, они находятся в пределах ваших должностных функций и Круга влияния.

## 6. «Делаю»

Когда дело находится непосредственно в центре вашего Круга влияния и составляет суть наших должностных функций, вы просто его выполняете. Иногда культура организации такова, что легче получить прощение, чем разрешение, поэтому, если вы убеждены в своей правоте, а задача находится не так уж далеко за пределами вашего Круга влияния, лучший способ ее решения — «сделать это».

В том, чтобы взять на себя ответственность — просто что-то сделать и добиться желаемого, — заключена огромная сила. Наивысший уровень инициативности напоминает мне об одной истории под названием «Письмо для Гарсиа».

Когда в конце XIX века разгорелась война между Испанией и Соединенными Штатами, американскому президенту необходимо было передать сообщение одному кубинскому революционеру по имени Гарсиа. Он скрывался где-то в глубине Кубы, где почты и телеграфа не было. Никто не знал, как с ним связаться. Но один сотрудник сообщил президенту, что если кто-то и может справиться с этой задачей, так это офицер по имени Рован.

Когда Мак-Кинли передавал письмо Ровану в Вашингтоне, тот не спросил: «Где он? Как туда добраться? Что мне следует делать, когда я там окажусь? Как мне вернуться назад?» Он просто взял послание и сам составил план, как найти Гарсиа. На поезде он доехал до Нью-Йорка. Оттуда по морю — до Ямайки. Прорвался на катере через испанскую блокаду, чтобы попасть на Кубу. Потом пробирался на повозке, пешком и верхом сквозь кубинские джунгли. На десятый день своего путешествия ровно в девять утра Рован вручил письмо Гарсиа. В пять часов того же дня он отправился в обратный путь.

Далее писатель Элберт Хаббард рассказывает:

Я всем сердцем уважаю человека, который выполняет свою работу, когда «начальника» нет на месте, или когда он дома... человека, который, получив «письмо для Гарсиа», спокойно берет его, не задавая никаких идиотских вопросов, не имея тайного намерения выбросить его в ближайшую сточную канаву или сделать что угодно, но только не доставить адресату... Цивилизация — это один долгий, напряженный поиск таких людей. Все, чего бы ни попросил такой человек, будет исполнено; его характер — настолько редкое явление, что ни один работодатель не позволит ему уйти. Он нужен в каждом городе и в каждой деревне — в каждом офисе, магазине и на каждом заводе. Мир остро нуждается в таком человеке: он нужен, причем нужен очень сильно, — человек, способный «доставить письмо для Гарсиа»<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Полную версию рассказа «Письмо для Гарсиа» можно найти на сайте [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

## Дух «триммера»

Итак, мы убедились, что независимо от того, какая задача или проблема перед нами стоит, мы сами можем взять ее на себя, тем или иным образом проявив инициативу. Проявляйте чуткость, мудрость и осторожность, планируя свои действия, но делайте *что-нибудь*, чтобы изменить ситуацию. Старайтесь не жаловаться, не критиковать и не проявлять негативных эмоций; не снимайте с себя ответственность и не обвиняйте за неудачи других. Мы живем в условиях культуры вины — целых 70% респондентов, участвовавших в опросе по определению xQ, отметили, что в случае неудач сотрудники их организаций склонны винить других. Поэтому брать на себя ответственность — значит плыть против течения.

Проявление инициативы требует определенного *видения*, достижения некоторого стандарта или осуществления какого-либо изменения. Оно требует некоторой *дисциплины* действий. Чтобы добиться стоящего результата, вы должны посвятить этому свое сердце и свою *страсть*, а ваши действия должны опираться на *совесть* или принципы.

Том Питерс описывает отношение и дух в рамках концепции «триммера» следующим образом:

Победители, без шуток, обожают грязную работу. Почему? Потому что эта работа всегда дает им огромные возможности для развития. Никому до вас нет дела! Никто вас не контролирует! Вы предоставлены сами себе! Вы король! Вы можете пачкать руки, ошибаться, рисковать, творить чудеса! Наиболее распространенная жалоба тех, кто «не наделен полномочиями», сводится к тому, что им не хватает места, чтобы развернуться и сделать что-нибудь потрясающее. Моя неизменная реакция на подобные заявления: «Все это полная ерунда!»

Итог: находите удовольствие в «маленьких» должностях или «рутинной» работе, которой никто не хочет заниматься! **ДОБИВАЙТЕСЬ ЕЕ!** Это ваша возможность самомобилизации, будь то изменение формы какого-нибудь документа или организация отдыха для клиента в выходные... Вы можете превратить свое задание в нечто грандиозное и великолепное, и тогда огромный успех вам обеспечен!<sup>58</sup>

Одно время я работал помощником по административным вопросам ректора университета. Во многих отношениях он был властным человеком, контролировал все происходящее, всегда считал, будто знает, что нужно делать, и принимал все важные решения. В то же время он был дальновидным, блестяще одаренным человеком. Однако он относился ко всем, как к «мальчикам и девочкам на побегушках» — «пойди туда, подай то» — словно у других не было своего ума. Его подчиненные — высокообразованные, мотивированные мужчины и женщины — постепенно превращались сначала в разочарованных, а затем в подавленных людей. Собираясь в коридоре, они жаловались друг другу на ректора:

- Не могу поверить, что он это сделал...
- Сейчас расскажу вам последнюю новость...
- Вам кажется, что это плохо, но видели бы вы, что он сделал, когда пришел к нам в на кафедру...
- Надо же, я никогда об этом не слышала.
- Да, я ни на одной работе не чувствовал себя настолько ограниченным и стесненным

---

<sup>58</sup> Tom Peters, *The Project 50* (New York: Alfred A. Knopf, 1999), pp. 48–49.

всеми этими дурацкими правилами и бюрократией. Я просто задыхаюсь.

Они могли часами муссировать эти темы.

И вот появился Бен. Он применил совсем другой метод: сразу перешел на третий уровень самомотивации и инициативности. Хотя с ним тоже обращались, как с «мальчиком на побегушках», он решил действовать на уровне *«даю рекомендации»*.

Бен принял решение стать лучшим из всех «мальчиков на побегушках». Этим он добился доверия к себе — этоса. Он старался предугадать потребности ректора и установить причины, стоящие за поручениями типа «пойди — подай». «Так-так. Зачем ректору нужна эта информация? Он готовится к заседанию совета и хочет, чтобы я собрал данные о том, сколько охранников в университетских кампусах по всей стране имеют при себе оружие. А ведь его критикуют за методы, применяемые у нас. Думаю, я помогу ему подготовиться к заседанию совета».

**Дополняйте своего начальника, а не критикуйте его.**

На предварительном собрании Бен представил данные, подготовленные в качестве поручения для «мальчика на побегушках», а затем перешел к изложению результатов проведенного им анализа и рекомендаций. Ректор посмотрел на меня, онемев от удивления, а затем обратился к Бену: «Я бы хотел, чтобы вы присутствовали на заседании совета и представили свои рекомендации. Вы провели блестящий анализ и уловили, что именно нужно».

Все остальные сотрудники образовали своего рода тайный заговор под девизом «ждем, пока скажут». Но только не Бен. Он проявил лидерские качества, проникнувшись чувствами ректора и определив, чего тот действительно хочет и что ему нужно. Бен начал свою работу с довольно скромной должности. Однако довольно скоро он стал регулярно выступать на заседаниях совета.

Я проработал в кампусе четыре года. К концу четвертого года Бен стал вторым по влиянию человеком, даже несмотря на то что его ученое звание не повысилось. Ректор не предпринимал никаких значительных действий без одобрения Бена. Когда он увольнялся, в его честь была учреждена специальная премия. Почему так произошло? Потому что он стал образцом добросовестности, лояльности к университету и готовности делать все для достижения успеха.

Думаю, Бен понимал, насколько бесполезно мечтать о том, чтобы что-то изменилось. Из этой истории видно, как лидерство может стать результатом выбора. Возможно, вы поняли, что тоже можете стать лидером для своего начальника, как это сделал Бен.

**Говоря о том, что лидерство — это результат выбора, мы главным образом подразумеваем, что сами можем выбрать уровень инициативности, которую готовы проявить в ответ на вопрос «Что лучше всего сделать в этой ситуации?»**

Нужно всегда здраво оценивать свои возможности в отношении Семи уровней инициативности. Чтобы понять, на каком уровне инициативности следует действовать, — что сделать, как это сделать, когда и, пожалуй, самое важное, почему следует это сделать, — нам нужны здравый смысл и мудрость. Для этого необходимо применять все четыре вида интеллекта. Вопрос «почему», как правило, требует приложения духовного интеллекта, поскольку он ведет нас к системе ценностей, источнику мотивации. Вопрос «что делать» обычно задействует наш ментальный интеллект, поскольку мы должны мыслить аналитически, стратегически и концептуально. Вопросы «как» и «когда», как правило, относятся к сфере нашего эмоционального интеллекта, поскольку нам необходимо изучить атмосферу, почувствовать действующие культурные и политические нормы и распознать свои собственные сильные и слабые стороны. По мере проведения наших намерений в жизнь и тактической реализации ответа на вопрос «как» в игру вступает также и интеллект действия.

Если вы будете мудро проявлять инициативу на всех Семи уровнях, то обнаружите, что ваш Круг влияния будет все больше и больше расширяться, пока полностью не распространится на ваши должностные функции. Интересно то, что по мере расширения

Круга влияния увеличивается также и Круг забот, и это происходит практически всегда.

Лидер-«триммер» постоянен — он скорее маяк, чем флюгер. Это постоянный, надежный источник света, а не тот, кто крутится туда-сюда от каждого дуновения «социального ветра».

Ты отдашь миру все самое лучшее, а в ответ получишь боль. Все равно отдавай миру все лучшее, что у тебя есть.

**МАТЬ ТЕРЕЗА**

Если применять подход «изнутри наружу», люди, занимающие официальные должности, будут более уверены в вашем характере и компетентности. Доверие повысится. Почти неизбежно вам будут поручать задания, требующие все большей ответственности и инициативы. Вы увидите, что превращаетесь в лидера для своего начальника... а ваш начальник естественным образом станет частью взаимодополняющей команды в качестве лидера-служителя.

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Все это хорошо, но вы не знаете моего начальника. Он помешан на контроле и боится компетентных людей. Я нахожусь в совершенно особой ситуации.**

**О:** Конечно, каждая ситуация уникальна и в чем-то отличается от других. Однако, с другой стороны, по сути все задачи и проблемы очень похожи. Секрет кроется не в обстоятельствах, а в промежутке между стимулом и реакцией — т. е. в обстоятельствах и вашей реакции на них. Именно на этом промежутке проявляется ваша свобода выбора. Если использовать ее мудро и основывать свой выбор на принципах, вы сможете не только увеличить свою свободу выбора, но и сформировать внутренний источник личной безопасности, который позволит вам не ставить свою жизнь в зависимость от слабостей других людей. Вы перестанете пасовать и позволять слабостям других дальше портить вам жизнь. Можно проанализировать свои затраты и результаты, которых вы сможете добиться, и принять решение о том, чтобы заняться чем-то другим или уйти в другое место. Либо можно просто принять решение о том, чтобы, опираясь на прагматику рынка, стимулировать расширение своего круга влияния до тех пор, пока вы не станете незаменимым человеком, а в конечном итоге — лидером для своего начальника. Вы должны использовать все четыре вида интеллекта, чтобы действовать творчески и с воодушевлением. Кроме того, вам придется работать в пределах своего Круга влияния, но за пределами должностных функций. Помимо этого, чтобы выбрать нужный уровень инициативности, необходимо проявлять значительную предприимчивость и готовность понять неудовлетворенные потребности и нерешенные проблемы. Более того, вы должны выполнять свою работу великолепно, чтобы заслужить доверие, изучая чужие поля и при этом возделывая свои. Помните: сначала этос (доверие), затем пафос (эмпатия) и, наконец, логос (логика).

**В: Как на практике человек может стать лидером для своего начальника?**

**О:** Стать светом, а не судьей, образцом для подражания, а не критиком. Работать в пределах своего собственного Круга влияния, развивая и расширяя моральный авторитет и приобретая доверие. Смело проявлять инициативу в совершении полезных дел. Глубоко проникаться жизнью, заботами, целями и мышлением вашего начальника. Переживать нужды культуры и рынка, как свои, и затем проявлять инициативу. Очень важно помнить о недопустимости плохих отзывов в адрес своего начальника. Будьте терпеливы и настойчивы, и ваше влияние вырастет. Прагматика результатов способна обратить циников в другую веру. Помните, что лидерство — это выбор, а не должность.

**В: Вы часто говорите, что легче получить прощение, чем разрешение, но иногда, проявив небольшую инициативу, можно заработать выговор или даже быть уволенным.**

**О:** Не прекращайте инвестировать в развитие своих личных и профессиональных

качеств, а также своей способности находить решения проблем, и у вас всегда будет источник экономической безопасности. Ваша безопасность не зависит от вашей работы или покровительства других людей; она зависит от вашей способности удовлетворять потребности и решать проблемы. Продолжайте развивать эти способности, и у вас появятся бесконечные возможности. Кроме того, действуйте очень осторожно — не стоит проявлять инициативу в тех ситуациях, когда проблема находится далеко за пределами вашего Круга влияния. Вместо этого направляйте усилия на то, что находится за рамками ваших должностных функций, но в пределах Круга влияния. Проявляйте инициативу, проводя тщательный анализ и давая хорошо продуманные рекомендации, и вы обнаружите, как ваш Круг влияния будет все больше расширяться.

## Глава 8. Голос добросовестности — создание образца характера и компетентности

*Важнейшим качеством лидера, бесспорно, является цельность. Без нее невозможно добиться настоящего успеха ни в рабочей бригаде, ни на футбольном поле, ни в армии, ни в конторе.*  
**ДУАЙТ ЭЙЗЕНХАУЭР**

### Рис. 8.1

Некоторое время назад ко мне за консультацией обратилось руководство одного банка, в котором ухудшился моральный климат. «Не могу понять, в чем дело», — жаловался мне молодой президент. Продолав нелегкий путь вверх по служебной лестнице, этот талантливый и обаятельный человек наблюдал, как его организация слабеет на глазах. Производительность и прибыль упали, и президент винил в этом своих сотрудников. «Какие бы поощрения им ни предлагали, — говорил он, — они постоянно недовольны».

Он был прав. В банке царила атмосфера подозрений и недоверия. Два месяца я проводил для сотрудников семинары, но ничто не помогало. Это меня озадачило.

«Как вообще можно доверять, когда такое происходит?» — то и дело слышал я. Однако раскрыть источник этого недоверия не мог никто.

Наконец в менее официальных разговорах начала вырисовываться правда. Оказывается, президент, который был женат, завел интрижку с одной из сотрудниц, и все об этом знали.

Теперь стало очевидно, что причиной низкой эффективности компании было поведение президента. Но наибольший вред этот человек, конечно же, наносил самому себе. Он думал только о собственном удовольствии, не учитывая долгосрочные последствия своих поступков. Более того, он нарушил священный долг перед своей женой.

Одним словом, его неудачи были вызваны недостатками его же *характера*.

**90% всех неудач лидеров обусловлены недостатками их характера.**

Точно так же, как доверие — это ключ к построению любых взаимоотношений, оно же является связующим веществом любой организации. Это цемент, который скрепляет отдельные кирпичики в единое целое. Кроме того, я убедился, что *доверие — это плод добросовестности как людей, так и организаций*. Доверие возникает из трех источников: личного, институционального и волевого (когда один человек делает сознательно, решает *доверить* что-то другому, т. е. совершает действие, заставляющее *почувствовать* веру в то, что он может принести пользу). Вы доверяете мне, и я плачу вам тем же. За словом «доверие» стоит действие. И некий результат. Именно поэтому люди могут обмениваться им между собой, и это лежит в основе возможности стать лидером для своего начальника. Человек заслуживает доверие к себе благодаря тому, что проявляет его сам. *Доверие-действие* основывается на потенциальной добросовестности, надежности того, кому что-то доверяют, и очевидной добросовестности того, кто доверяет. Четвертая роль,

роль Вдохновителя — воплощает в себе *доверие* на уровне действия.

Мы провели обследование более чем 54 000 человек, которых попросили назвать самые важные качества лидера. Цельность заняла первое место, намного опередив все прочие характеристики (см. рис. 8.2)

*Рис. 8.2*

Сегодня становится немодно говорить о характере. Эту тему считают щекотливой, столь же деликатной, как религиозные убеждения. Некоторые люди сомневаются, могут ли внутренние ценности сейчас вообще иметь значение. В конце концов, разве руководитель банка, о котором говорилось выше, не смог добиться вполне очевидных успехов, даже несмотря на свои прегрешения?

Все это показывает, что современный мир находится на перепутье. Многие уверовали в то, что для успеха нужны лишь способности, энергия и индивидуальность. Однако история свидетельствует, что в конечном итоге то, что мы представляем собой *на самом деле*, намного важнее того впечатления, которое мы производим.

В процессе работы над книгой «*Семь навыков высокоэффективных людей*» я изучал литературу по лидерству и успеху, опубликованную с момента образования Соединенных Штатов, и обнаружил, что в течение первых 150 лет в фокусе внимания были в основном характер и принципы. По мере перехода в индустриальную эпоху, в частности вскоре после Первой мировой войны, акцент постепенно начал смещаться на личность и соответствующие приемы и техники, т. е. в сторону так называемой этики личности.

Данная тенденция продолжает действовать и сейчас. Однако я чувствую, что по мере того, как люди начинают пожинать плоды корпоративной культуры организации, не опирающейся на жизненные ценности, появляется и обратная тенденция. Все больше организаций признают, что их культура нуждается в добросовестности, характере и построении доверия. Все больше людей видят необходимость заглянуть в глубь своей души, осознать, что во многом они сами являются источником собственных проблем, и решить, что конкретно они могут сделать, чтобы найти их решение и научиться удовлетворять потребности человечества.

В долгосрочной перспективе характер — это определяющий фактор жизни как отдельного человека, так и целых государств<sup>59</sup>.

**ТЕОДОР РУЗВЕЛЬТ**

Чем же закончилась история с президентом банка, вступившим в связь со своей сотрудницей? Когда я поделился с ним тем, что мне было известно о его романе, и рассказал о влиянии, которое это оказывало на персонал, он провел рукой по волосам и сказал:

— Даже и не знаю, с чего начать.

— Надеюсь, с этим покончено?

— Да. Полностью, — ответил он, посмотрев мне в глаза.

— Тогда начните с того, что поговорите со своей женой.

Он рассказал обо всем жене, и она его простила. Тогда он организовал собрание персонала и коснулся вопроса морального климата.

— Я нашел причину проблемы, — сказал президент. — Она во мне. Прошу вас, дайте мне еще один шанс.

На это потребовалось некоторое время, однако в итоге моральное состояние сотрудников улучшилось, появилось ощущение искренности, оптимизма и доверия. Ведь, в конце концов, руководитель этого банка сделал огромное дело. Он нашел путь обретения своего характера.

---

<sup>59</sup> Американский музей естественной истории, найдено на сайте <http://www.amnh.org/common/faq/quotes.html> 15 мая 2004 г.

## Личная добросовестность

Устойчивое доверие всегда основано на добросовестности. Это верно всегда. Это принцип. Подобно тому как доверие строится на добросовестности, добросовестность является следствием *характера* и *компетентности*. Развивая в себе сильный характер и компетентность, мы обретаем мудрость и здравый смысл — основу всех великих и устойчивых достижений и доверия. Приведенная ниже схема (см. рис. 8.3) поможет установить основные факторы построения доверия.

### Рис. 8.3

Начнем с трех граней *характера*: цельности, зрелости и менталитета достаточности.

*Цельность* означает, что мы строим свою жизнь на основе принципов и естественных законов, которые в конечном итоге определяют последствия нашего поведения. Честность предполагает, что человек говорит правду. Цельность — это выполнение обещаний, данных себе и/или другим.

Человек не может поступать хорошо в одной сфере своей жизни, если поступает плохо в другой. Жизнь — это неделимое целое<sup>60</sup>.

### **МАХАТМА ГАНДИ**

Человек обретает *зрелость*, сделав все для достижения цельности и совершив личную победу над самим собой, что дает ему возможность быть одновременно смелым и добрым. Другими словами, зрелый человек может справляться со сложными проблемами, проявляя сострадание. Сочетание смелости и доброты — это одновременно и источник и результат цельности.

*Менталитет достаточности* означает, что, вместо того чтобы расценивать жизнь как соревнование, в котором может быть только один победитель, мы смотрим на нее как на рог изобилия, дающий постоянно увеличивающиеся возможности, ресурсы и богатство. Мы не сравниваем себя с другими, а искренне радуемся их успехам. Ощущение недостаточности возникает у человека, оценивающего себя на основе сравнения с другими и боящегося их успехов. Несмотря на то что такие люди могут отрицать, что им чего-то не хватает, они чувствуют, как это разъедает им душу. Тот, кто обладает менталитетом достаточности, видит в своих конкурентах самых ценных и важных учителей. Цельность, зрелость и менталитет достаточности — качества, идеально подходящие для формирования взаимодополняющей команды.

Теперь рассмотрим *компетентность*.

*Техническая компетентность* — это знания и умения, необходимые для решения той или иной конкретной задачи.

*Концептуальные знания*, — это способность видеть картину в целом, понимать, каким образом отдельные части связаны между собой. Это умение мыслить стратегически и систематически, а не только тактически.

*Взаимозависимость* — это понимание того, что в реальной жизни все взаимосвязано, в частности в организациях и взаимодополняющих командах, стремящихся к победе и сохранению лояльности к клиентам, партнерам, поставщикам и собственникам компаний. Независимое мышление во взаимозависимой реальности подобно игре в теннис клюшкой для гольфа или аналоговому мышлению в цифровом мире.

Когда мой зять Мэтт проходил интервью при поступлении в медицинский колледж, его спросили, кому бы он отдал предпочтение: честному, но неквалифицированному хирургу

---

<sup>60</sup> Ekthath Easwaran, *Gandhi, the Man*, 2<sup>nd</sup> ed. (Nugin Press, 1978), p. 145.

или квалифицированному, но нечестному. Он подумал и дал очень хороший ответ: «Все зависит от ситуации. Если бы мне нужна была операция, я бы выбрал квалифицированного хирурга. Если бы передо мной стоял вопрос, нужна ли вообще эта операция, то я бы предпочел обратиться к честному».

Конечно, характер и компетентность важны в равной степени. Одно не в состоянии заменить другое. Генерал Норман Шварцкопф пишет так:

В армии я встречал множество лидеров, которые были весьма и весьма компетентными. Однако они не обладали характером. За все свои успехи в армии они хотели получать поощрение в виде повышения по службе, орденов и медалей, продвижения за счет других, очередной бумажки, в которой бы говорилось о присвоении им более высокого звания... верного пути наверх. Эти люди были компетентными, но им не доставало характера. В то же время я видел множество лидеров, которые обладали великолепным характером, но были недостаточно компетентны. Они не были готовы выполнять все требования, предъявляемые к лидеру, и прилагать дополнительные усилия к тому, чтобы стать великими лидерами. Чтобы быть лидером в XXI веке необходимо одновременно обладать характером и быть компетентным<sup>61</sup>.

Постепенно вы поймете, почему невозможно добиться значительного прогресса в отношениях с другими людьми, если в вашей жизни нет порядка или в целом на вас нельзя положиться. Возможно, вам это очевидно уже сейчас. В конечном итоге для укрепления любых взаимоотношений необходимо начать с себя; вы сами должны стать лучше.

### **Создание образца для подражания — это жизнь в соответствии с семью навыками высокоэффективных людей**

Семь навыков высокоэффективных людей направлены на создание уравновешенной, всесторонне развитой, сильной личности и взаимодополняющей команды на основе обоюдного уважения. Семь навыков описывают принципы *характера* отдельного человека. К сожалению, рамки данной книги не позволяют представить углубленное описание этих навыков так, чтобы это оказало настоящее воздействие — для этого лучше прочитать книгу о семи навыках. Тем не менее хочу привести хотя бы краткое резюме.

### **Семь навыков высокоэффективных людей**

#### **Навык 1 — Будьте про активны**

Быть проактивным — это больше, чем просто проявлять инициативу. Проактивность означает признание того, что мы несем ответственность за свой выбор и обладаем свободой выбора на основе принципов и ценностей, а не настроений или условий. Проактивные люди являются проводниками перемен и предпочитают не играть роль жертвы, не быть реактивными и не обвинять других.

#### **Навык 2 — Начинаяте, представляя конечную цель**

Отдельные люди, семьи, рабочие группы и организации сами создают свое будущее, начиная с формирования видения перспектив любого проекта, неважно, крупный он или не очень, осуществляется ли на личном или межличностном уровне. Они не просто день за днем проживают свою жизнь, не имея никакой определенной цели, а проявляют приверженность и отождествляют себя с принципами, взаимоотношениями и целями, которые имеют для них наибольшее значение.

---

<sup>61</sup> Lieutenant General Dave R. Palmer '56 (retired) «Competence and Character: Schwarzkopf's Message to the Corps», *Assembly Magazine*, May 1992.

### **Навык 3 — Сначала делайте то, что необходимо делать сначала**

Делать сначала то, что необходимо делать сначала, — значит строить и осуществлять свою деятельность вокруг своих самых важных приоритетов. Это означает жить независимо от обстоятельств, руководствуясь принципами, имеющими для вас наибольшую ценность, а не следуя срочным планам и подчиняясь внешним силам.

### **Навык 4 — Думайте в духе «Выиграл /Выиграл»**

Мыслить в духе «Выиграл/Выиграл» — значит умом и сердцем стремиться к достижению взаимной выгоды и взаимоуважения при любых взаимодействиях с другими людьми. Это значит мыслить в духе достаточности и возможностей, а не недостаточности и враждебной конкуренции. Подобное мышление не допускает ни эгоизма («Выиграл/Проиграл»), ни мученичества («Проиграл/Выиграл») и оперирует словом «мы» вместо «я».

### **Навык 5 — Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым**

Слушая других людей с намерением понять, а не только ответить, мы начинаем строить настоящее общение и взаимоотношения. При таком подходе естественнее и легче появляется возможность говорить искренне и быть понятым. Чтобы стремиться понять, необходимо внимание; чтобы стремиться быть понятым, нужна смелость. Эффективность заключается в уравнивании или разумном сочетании этих двух качеств.

### **Навык 6 — Достигайте синергии**

Синергия — это третья альтернатива: не мое решение и не ваше решение, а третий вариант, который лучше того, чего мог бы добиться каждый из нас в отдельности. Это результат того, что люди уважают, ценят и даже приветствуют различия. Синергия позволяет решать проблемы, использовать возможности и определять различия. Это своего рода творческое сотрудничество, в результате которого  $1 + 1 = 3, 11, 111\dots$  или больше. Синергия — это также ключ к построению любой эффективной команды или отношений. Синергетическая команда — это взаимодополняющая команда, организованная таким образом, что сильные стороны одних компенсируют слабости других. Это способ, позволяющий оптимизировать и использовать сильные стороны и нейтрализовать индивидуальные слабости.

### **Навык 7 — Заточивайте пилу**

Заточивание пилы подразумевает постоянное обновление человека в четырех основных сферах жизни: физической, социально-эмоциональной, интеллектуальной и духовной. Это навык, который повышает нашу способность жить, применяя все остальные навыки эффективности.

Первые три навыка можно обобщить, очень простым предложением, состоящим из четырех слов: *Брать и выполнять обязательства*. Способность брать обязательства — это проактивность (навык 1), содержание обещания образует навык 2, а выполнение обязательств — навык 3.

**Только 57% работников, принявших участие в опросе, подтвердили, что организации, в которых они работают, всегда выполняют то, что обещают.**

Следующие три навыка взаимодополняющей команды также можно объединить короткой фразой: *Вовлечь людей в процесс решения проблемы и находить решение совместными усилиями*. Для этого необходимо взаимоуважение (навык 4), взаимопонимание (навык 5) и творческое сотрудничество (навык 6). Навык 7 — Заточивайте пилу — направлен на повышение нашей компетентности в четырех сферах жизни: тело, разум, сердце и дух. Он заключается в обновлении цельности и безопасности человека (навыки 1, 2 и 3), а также в обновлении духа и характера взаимодополняющей команды.

В таблице ниже приведены принципы и парадигмы каждого из Семи навыков (см. табл. 3).

*Таблица 3*

## Принципы, воплощенные в семи навыках

Посмотрим внимательно на каждый из этих принципов. Во-первых, принципы *универсальны*, т. е. выходят за границы любых культурных различий и воплощаются во всех важнейших мировых религиях и философских учениях; во-вторых, они *вечны*, т. е. никогда не изменяются; в-третьих, *самоочевидны*. Как определить, что та или иная категория самоочевидна? Как уже говорилось, достаточно попытаться оспорить это и убедиться, что это невозможно. В случае принципов, лежащих в основе Семи навыков, невозможно оспорить важность ответственности, инициативности, наличия цели, цельности, взаимоуважения, взаимопонимания, творческого сотрудничества или постоянного обновления. Семь навыков — это принципы характера, которые определяют, *кем и чем вы являетесь*. Они формируют основу вашего влияния в организациях, включая семью, общественные институты и общество, в виде надежности, морального авторитета и умений. Они лежат в основе первой из Четырех ролей лидера — роли Штурмана. Четыре роли лидера описывают, что должен делать лидер для того, чтобы вдохновить на обретение своего голоса других (см. рис. 8.4).

### Рис. 8.4

Многие организации проводят для своих сотрудников тренинги по Семи навыкам. Многие из них считают, что Семь навыков могут оказаться очень полезными в *работе*, при условии что соответствующие структуры и системы создают для этого благоприятные условия. Но поскольку очень часто культура низкого доверия и рассогласованность структур и систем не обеспечивают должной поддержки, многие делают вывод о том, что Семь навыков не способны принести реальной пользы на *работе*. Данная модель Четырех ролей создает благоприятные условия для Семи навыков, позволяя воплощать их в жизнь как на работе, так и дома. На самом деле мы обнаружили, что люди по-настоящему познают Семь навыков только в том случае, если относятся к ним не как к упражнению для ума, а как к эксперименту. Люди по-настоящему приобретают Семь навыков только тогда, когда применяют их на практике, т. е. живут в соответствии с ними. Знать об этих навыках, но не применять их на практике — значит не знать вообще. Контекст Четырех ролей создает для Семи навыков совершенно новые условия существования. Их начинают воспринимать как нечто имеющее стратегическую важность для организации, а не просто как занятую, но бесполезную программу тренинга. Четыре роли задают Семи навыкам направление.

Однажды я проводил занятия для очень большой группы руководителей высшего уровня из организаций государственного и частного сектора Египта. Они думали, что я приехал, чтобы продать им методику Семи навыков. В своем вступительном слове я отметил: «Вы полагаете, что я приехал сюда, чтобы продать вам Семь навыков. Советую вам *не* покупать эту методику, поскольку все ваши действия, скорее всего, ограничатся использованием ее в качестве программы тренинга для сотрудников, занимающих более низкие должности. При этом вы не станете фундаментально изменять свой стиль руководства, а также структуры, системы, процессы, чтобы укрепить принципы, положенные в основу Семи навыков. Подобные изменения требуют применения новой парадигмы лидерства. Так вот именно *этому* я и приехал вас научить. Если вы хотите быть лидером в арабском мире и идти в ногу с новой экономикой глобального рынка, для применения Семи навыков вам необходимо подходить к ним в расширенном контексте и создавать для этого благоприятные условия. Тогда вы будете до глубины души поражены результатами, которых сможете добиться». Очевидно, я их заинтриговал. В перерыве многие начали звонить по своим мобильным телефонам, и на следующих лекциях аудитория увеличилась вдвое.

## Парадигмы семи навыков

Каждый из Семи навыков представляет не только какой-то принцип, но парадигму, образ мышления (см. табл. 3).

Проанализировав навыки 1, 2 и 3 более углубленно и выразив их фразой «брать и выполнять обязательства», мы начинаем понимать смысл парадигм, относящихся к каждому из них. Навык 1 — Будьте проактивны — представляет парадигму самосознания в противовес генетическому, социальному, психическому детерминизму или детерминизму среды — «Я могу дать обещание и сдержу его». Это право *выбора*. Навык 2 — Начинаяте, представляя конечную цель — эта парадигма подразумевает, что все вещи создаются дважды — сначала в уме, а затем на практике; это содержание обещания — «Давая это обещание, я учитываю как суть обещания, которое хочу дать, так и цель, которой хочу достичь». Это сила фокуса. Навык 3 представляет парадигму *приоритета, действия и исполнения* — «Я могу выполнить свое обещание и несу за это ответственность».

Навыки 4, 5 и 6 — Думайте в духе «Выиграл/Выиграл», Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым и Достигайте синергии — это парадигмы *достаточности* при взаимодействии с другими людьми: достаточности уважения, взаимопонимания (уравновешивающего *внимание* и *смелость* ) и умения *ценить различия*. Эта парадигма составляет основу взаимодополняющей команды.

Навык 7 — это парадигма непрерывного совершенствования *целого человека*; она подразумевает образование, обучение и приверженность новым идеям, — то, что японцы называют кайдзен. Именно поэтому на круговой диаграмме, используемой на протяжении всей книги, изображена стрелка, которая не замыкает окружность, а скорее создает восходящую спираль, олицетворяющую постоянное совершенствование в каждой из четырех сфер выбора.

### **Инструмент создания образца для подражания — система личного планирования**

Поскольку роль образца всегда стоит на первом месте и проявляется при исполнении остальных трех ролей лидера, ваша главная задача состоит в том, чтобы собрать всю труппу вместе — чтобы создать ФОКУС в вашей жизни. Вы попросту должны решить, что для вас важнее всего. Каковы ваши основные ценности? Каково ваше видение собственной жизни? Какие задачи стоят перед вами в семье в роли отца, матери, бабушки, дедушки, тети, дяди, сестры, брата, кузена, сына или дочери? Что вы готовы сделать для своей общины, церкви, района и для других? Какое значение имеет ваше здоровье? Каким образом вы намереваетесь его сохранять и укреплять? Кто-то сказал, что здоровье это богатство и что без него никакие другие ценности не имеют смысла. Что вы думаете по поводу своих умственных способностей, своего роста и развития? Насколько это важно для вас? Что значит для вас ваша работа? В чем заключены ваши истинные способности? К чему лежит ваша душа? Каковы самые насущные потребности вашей организации и рынка? В каких проектах и инициативах велит вам участвовать ваша совесть? Как вы собираетесь обрести реальную значимость на работе? Какое наследие вы сможете оставить после себя?

Инструментом фокусирования в рамках первой роли является *система личного планирования*. Начните с того, что запишите в своем блокноте или электронном органайзере то, что имеет для вас наибольшее значение, а затем включите эти руководящие приоритеты в свою систему планирования, чтобы эффективно сбалансировать потребность в организованности и дисциплине с необходимой спонтанностью (т. е. фокус и исполнение).

Когда мы что-то записываем, то устанавливаем более прочную связь между нашим сознанием и подсознанием, чем когда представляем какие-то вещи мысленно. Письмо — это психическая и нервно-мышечная деятельность, которая оставляет отпечаток в нашем мозгу. Если хотите это проверить, то перед тем, как ложиться спать, запишите три вещи, которые хотели бы первым делом сделать или обдумать с утра, и посмотрите, что получится. Практически всегда при проведении такого эксперимента, как только человек просыпается, в его сознании возникает то, что он записал накануне.

**Только одна треть респондентов, участвовавших в опросе по определению xQ, имеет систему личного планирования.**

Существует множество различных подходов к разработке и ведению системы личного планирования. Ее суть в том, чтобы человек сфокусировался на важнейших приоритетах. Некоторые люди, и я в том числе, считают, что подобная система дает свободу, тогда как другие находят ее стесняющей. Хороший инструмент планирования и организации характеризуется следующими тремя критериями: он *интегрирован* в вашу жизнь/образ жизни; он *мобилен*, что обеспечивает постоянный доступ к нему; он *персонафицирован*, поэтому идеально соответствует вашим потребностям<sup>62</sup>.

Существует простой способ оценить, насколько четко согласованы вещи, на которых сфокусировано ваше внимание, с вещами, имеющими для вас максимальное значение. Рассмотрим приведенную ниже пирамиду производительности.

В самом начале необходимо *определить* нашу *миссию* и *ценности*, которыми мы *руководствуемся*, — нормы и идеалы. Элвис Пресли говорил: «Ценности подобны отпечаткам пальцев. У всех они разные, мы оставляем их повсюду — чем бы мы ни занимались». Как уже говорилось выше, чтобы в вашей жизни был неизменный стержень и внутренний источник безопасности, ориентиров, мудрости и силы, эти ценности должны основываться на *принципах*. Чтобы добиться этого, вероятно, следует сформулировать личное заявление о миссии, описывающее то, что для вас важнее всего, включая ваше видение и ценности. Имея перед глазами заявление о миссии, вы сможете расставить приоритеты в своей жизни. Однажды ко мне пришла женщина и сказала: «Мой отец умирал у меня на глазах. Мы были очень близки, и я очень переживала. Помню, в книге «*Семь навыков*» вы писали, что один из наиболее эффективных способов развития навыка 2 — Начинать, представляя конечную цель, — заключается в том, чтобы написать надгробные речи, которые вы бы хотели услышать на своих собственных похоронах, — от имени своего возлюбленного, от имени друга, от коллеги и от кого-нибудь, с кем вы вместе работали для церкви или общины. После того как я стала свидетелем ухода моего отца из жизни и приняла участие в подготовке похорон, я впервые всерьез задумалась над тем, чтобы составить личное заявление о миссии, в котором могла бы полностью прояснить, что для меня самое главное».

Если вам нужна помощь при составлении своего личного заявления о миссии, вы можете воспользоваться специальной программой, разработанной нашей компанией, которая позволяет поэтапно составить личное заявление о миссии<sup>63</sup>.

На следующем этапе очень важно определить ваши самые главные *роли* (например, член семьи, волонтер церкви/общины, друг, мать/отец, руководитель рабочей группы) и *поставить цели* на неделю, согласовав их с ценностями и ролями, которые вы для себя определили. Инструмент личного планирования поможет вам поставить достижимые цели, за реализацию которых вы будете нести ответственность перед самим собой и которые сможете разбивать на более мелкие задачи. Ваша приверженность этим целям непосредственно зависит от того, насколько они связаны с вашими ценностями. Четкое представление о своих ролях и целях дает вам возможность сбалансировать свою жизнь.

Третий уровень пирамиды — *еженедельное планирование*. При планировании дел на неделю вам необходимо обдумать свои роли, выбрать дела, которые можно назвать «большими камнями», и внести их в план в первую очередь. При *ежедневном планировании* необходимо составить реалистичный список задач на день, определить их приоритетность и

---

<sup>62</sup> 60-дневную бесплатную оценочную версию программы PlanPlus для Microsoft Outlook или PlanPlus для Windows, помогающую повысить вашу эффективность, можно загрузить на сайте [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

<sup>63</sup> Программой по составлению личного заявления о миссии можно воспользоваться на сайте [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

проанализировать назначенные встречи.

Если вы заинтересовались этим вопросом, более подробную информацию о составлении личного заявления о миссии и системах планирования можно найти в книге «Главное внимание — главным вещам», написанной мною в соавторстве с Ребеккой и Роджером Меррилл (Rebecca and Roger Merrill, *First Things First*).

Если вы не занимаетесь еженедельным планированием, а уделяете внимание только *ежедневному* планированию, не учитывая контекст ваших ценностей и целей по каждой из ролей, которые исполняете в жизни, то большая часть вашего времени будет уходить на улаживание горящих дел и кризисных ситуаций. Важность того или иного дела будет определяться срочностью и будет от нее зависеть. Ваша полная стрессов жизнь будет проходить в гуще мелких дел.

*Рис. 8.5*

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В:** Утверждение, что доверие внутри организации зависит от добросовестности ее работников, конечно, имеет смысл. Но что делать, если клиенты злоупотребляют добросовестностью ваших сотрудников и поступают с ними бесчестно?

**О:** Откажитесь от этих клиентов! Я знаю одну очень известную компанию, руководство которой, в случае, если становится известно о фактах недостойного обращения клиентов с сотрудниками компании, пишет письма и даже отказывается продолжать с ними отношения. Конечно, лучше и правильнее попытаться найти «третью альтернативу» решения проблемы, опираясь на эффективное общение, без которого нельзя внимательно выслушать другую сторону.

## Глава 9. Голос и скорость доверия

*Гораздо похвальнее заслужить доверие, чем любовь.*

**ДЖОРДЖ МАКДОНАЛЬД**

*Рис. 9.1*

Стремясь расширить свое влияние и *Вдохновить на обретение своего голоса других* (вспомним, что «вдохновить» — значит «вдохнуть жизнь» в другого), мы переходим в мир взаимоотношений. Построение крепких отношений требует не только прочного основания в виде внутренней безопасности, достаточности и личного морального авторитета, обретаемых благодаря вашему характеру (тема первой часть книги), но и усилий по развитию новых жизненно необходимых УМЕНИЙ, которые помогут вам адекватно решать с другими людьми стоящие перед вами задачи. Следующие две главы о создании образца для подражания посвящены развитию этих умений.

Практически вся работа в мире связана с взаимоотношениями между людьми или организациями. Без доверия общение невозможно, оно будет подобно прогулке по минному полю. Если характер вашего общения определен ясно и точно, а доверие отсутствует, вы будете во всем искать скрытый смысл и тайные планы. Отсутствие доверия, по сути, является определением плохих взаимоотношений. Как говорит мой сын Стивен, «недостаточное доверие — это огромный скрытый налог». А ведь этот скрытый налог больше всех явных и неявных налогов и процентов, вместе взятых!

### Скорость доверия

Теперь подумаем, как выглядит общение при высокой степени доверия между людьми.

Оно не вызывает затруднений, не требует усилий, люди вступают в него моментально. Что происходит, если доверие высокое, а вы совершаете ошибки? Им едва ли придадут значение. Люди вас знают. «Не беспокойтесь, я все понимаю», «Забудьте. Я понял, что вы имеете в виду. Я вас знаю». Человеку пока не удалось изобрести технологию, которая была бы способна на такое. Возможно, в каком-то смысле именно поэтому сердце важнее мозга. У кого-то может отказать мозг, но если сердце все еще бьется, значит, человек жив; если же остановится сердце, человек умрет.

Как говорит мой сын Стивен, «ничто не может сравниться по скорости с доверием». Оно действует быстрее всего. Оно результативнее Интернета, поскольку, если доверие есть, ошибки прощаются и забываются. Доверие — это связующий состав жизни. Это клей, на котором держатся организации, культуры и взаимоотношения. По иронии судьбы оно возникает благодаря умению «торопиться не спеша». Когда дело касается людей, быстрое становится медленным, а медленное — быстрым.

Несколько лет назад я встречался со своим другом, который недавно закончил работу над крупным коммерческим проектом. Я был хорошо знаком с его работой и поздравил его с тем огромным положительным влиянием, который проект оказал на жизни тысяч людей. Я поинтересовался у него, что он почерпнул из своего проекта. «Знаешь, Стивен, — ответил он, — я уверен, что когда-нибудь буду смотреть на этот двухлетний проект как на одно из важнейших достижений своей жизни». Сделав паузу, он улыбнулся и с чувством продолжил: «Однако самый главный урок в том, что без отношений подлинной близости с женой все это ровным счетом ничего бы не значило».

«Надо же», — сказал я, и почувствовав мой интерес, он рассказал мне следующую историю:

Когда мне предложили возглавить работу над проектом, меня это глубоко взволновало. Моя жена и дети отнеслись ко всему с пониманием, и я полностью отдался работе. Я чувствовал на себе огромный груз ответственности, видение цели подпитывало меня необходимой энергией. На второй год проекта я работал буквально днем и ночью. Работа целиком поглотила меня. Мне казалось, что я достаточно участвую в жизни своих детей, иногда играя с ними в мяч и посещая выступления хореографической студии. Обычно я каждый день ужинал дома с семьей и думал, что все в порядке. Последние шесть месяцев были особенно напряженными, и именно в тот период я стал замечать, что моя жена начала часто срываться — как правило, из-за пустяков (по крайней мере, мне так казалось). Меня это ужасно раздражало: как она не понимает, что мне нужна поддержка, особенно в такой критический период. Когда проект был завершен, она даже не хотела идти на посвященный этому событию торжественный прием. В конце концов пошла, но было ясно, что особого удовольствия ей это не доставило. Я чувствовал, что нам надо поговорить, и поговорить серьезно. Наконец мы нашли на это время. Тут-то все и раскрылось.

Она стала говорить мне, как ей было одиноко все это время. Даже когда я находился дома, у нее складывалось ощущение, что я где-то далеко. Поскольку мы стали намного реже ходить куда-нибудь вместе (раньше мы делали это каждую неделю) и я долго полуночиал, мы совсем перестали общаться и делиться переживаниями друг с другом. Моя жена все больше и больше чувствовала свою обособленность, недостаточную поддержку с моей стороны и разобщенность между нами. Я мало о чем ей рассказывал. Я был полностью поглощен работой. Это постоянно напоминало мне о том, на что не были направлены мои мысли и чувства. Моя жена сказала, что я вспомнил о ее дне рождения только где-то к вечеру. Но самое плохое было не в том, что я забыл, а в том, что это наглядно характеризовало наши отношения в течение всего года.

Когда я спросил ее, почему она не поговорила со мной и не поделилась своими переживаниями раньше, она ответила, что не хотела меня расстраивать и отвлекать от проекта. Я посмотрел ей в глаза и увидел в них глубокую боль и

одиночество. Это было ужасно. Как я не мог понять этого раньше? Ее откровенное признание о своем одиночестве помогло мне осознать, насколько бессмысленной была моя жизнь на протяжении столь длительного времени. Мы оба стали менее успешными — как каждый в отдельности, так и вместе. Я извинился и сказал, что на земле нет ничего важнее ее. Однако слов было мало. Я понял, что слишком долго мои действия говорили об ином. Мои извинения и готовность изменить жизненные приоритеты, конечно, помогли, но я не мог изменить все в лучшую сторону всего за одну ночь. Чтобы полностью восстановить доверие и эмоциональную связь между нами, потребовалось приложить много усилий — разговаривать, делиться переживаниями, находиться рядом, давать и выполнять обещания, откладывать работу в сторону в конце дня и заниматься семейными делами, а также извиняться и исправлять ошибки, если они возникали, — и на это ушли дни, недели и даже месяцы.

После моей встречи с другом он завершил еще два проекта, столь же важных и требующих не меньшего напряжения, чем первый, которые длились по несколько лет. Однако его отношения с женой крепли с каждым днем. Болезненный опыт, который он приобрел на первом проекте, позволил добиться устойчивых перемен. Недавно мой друг поделился со мной своими новыми соображениями на эту тему:

По-настоящему важным уроком для меня стало осознание того факта, что можно быть глубоко преданным своей семье, любить жену, быть верными и преданными друг другу, с готовностью заниматься воспитанием своих детей и при этом все равно разрушать взаимоотношения и доверие. Чтобы сделать больно другому человеку, необязательно говорить грубые, резкие слова или проявлять неуважение. Если речь идет о том, кто вам очень близок, достаточно пренебречь сердцем, умом и духом. Отношения и доверие изменчивы. Их можно поддерживать и углублять только в том случае, если вы активно заботитесь о них и укрепляете, регулярно совершая поступки, в которых воплощаются ваша доброта, внимание, поддержка и служение. Я понял, что и качество наших семейных отношений, и мое собственное счастье практически не связаны с тем, что жена делает для меня, а очень во многом зависят от того, что я сам делаю каждый день, чтобы дать ей счастье, разделить ее тяготы и стать ее соратником в том, что волнует нас больше всего. Я осознал, что наше единство является одним из величайших источников силы и возможностей в моей жизни — не только в тех семейных и общественных делах, которые мы делаем вместе, но и в каждой сфере моей жизни, включая профессиональную деятельность. В нем заключен источник силы, спокойствия, радости, сплоченности и энергии, который подпитывает мои самые лучшие начинания, творческое начало, и стимулирует к внесению вклада в окружающий мир.

Наконец, я понимаю, что для построения прочных отношений нужно прилагать реальные усилия и идти на жертвы. Чтобы их построить, вы должны поставить благополучие, рост и счастье другого человека выше собственных интересов. И знаете, это того стоит! Ведь такие усилия — это ключ к нашему собственному счастью. Что бы мы делали, если бы у нас не было тех уз, которые помогают нам расширить собственные пределы и стать теми, кем мы способны стать?

### **Моральный авторитет и скорость доверия**

История моего друга — яркий пример того, что отношения действительно регулируются естественными законами. Устойчивое доверие в отношениях невозможно подделать. Чтобы его построить, одного, пусть даже очень сильного и яркого поступка, редко бывает достаточно. Доверие — это результат постоянных действий, на которые нас вдохновляют наша совесть и сердце. В книге *«Семь навыков высокоэффективных людей»*

для описания доверия я использовал метафору «эмоциональный банковский счет». Он аналогичен финансовому банковскому счету, на который вы вносите и с которого снимаете деньги, только в случае взаимоотношений вы кладете на счет и снимаете с него эмоциональные средства, соответственно либо улучшая отношения, либо разрушая их. Данная метафора, как и любая другая, конечно, имеет определенные ограничения. Но в целом понятие эмоционального банковского счета позволяет достаточно ярко и просто передать сущность построения отношений между людьми.

На диаграмме ниже перечислены десять основных видов взносов на эмоциональный банковский счет и снятий с него при взаимодействии с другими людьми, которые, по моему опыту, оказывают значительное воздействие на уровень доверия во взаимоотношениях. Кроме того, здесь перечислены необходимые *жертвы* и *принципы*, которые воплощает каждый из случаев пополнения эмоционального банковского счета (табл.4).

*Таблица 4*

**Взнос:** Стремление сначала понять.

**Снятия:** *Стремление сначала быть понятым.*

**Необходимая жертва:** Нетерпеливость, эго, ваши планы.

**Воплощенные принципы:** Взаимопонимание.

**Взнос:** Выполнение обещаний.

**Снятия:** *Нарушение обещаний.*

**Необходимая жертва:** Настроения, чувства, эмоции, время.

**Воплощенные принципы:** Цельность/реализация.

**Взнос:** Честность, откровенность.

**Снятия:** *Ловкое манипулирование.*

**Необходимая жертва:** Эго, высокомерие, контроль.

**Воплощенные принципы:** Видение ценности, цельность, реализация.

**Взнос:** Доброта вежливость.

**Снятия:** *Недоброжелательность, невежливость.*

**Необходимая жертва:** Свое «я», время, представления, стереотипы, предубеждения.

**Воплощенные принципы:** Видение/ценности, цельность, реализация.

**Взнос:** Мышление в духе «Выиграл/Выиграл» или Не Связываться».

**Снятия:** *Мышление в духе «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл».*

**Необходимая жертва:** «Победить — значит побить», дух соперничества.

**Воплощенные принципы:** Взаимное уважение, выгода.

**Взнос:** Прояснение ожиданий.

**Снятия:** *Нарушение ожиданий.*

**Необходимая жертва:** Общение в духе подхалимства.

**Воплощенные принципы:** Взаимное уважение/выгода, взаимопонимание, творческое сотрудничество, обновление.

**Взнос:** Лояльность к отсутствующим.

**Снятия:** *Нелояльность, двуличие.*

**Необходимая жертва:** некоторое социальное признание, склонность к муссированию проблем.

**Воплощенные принципы:** Видение/ценности, цельность, реализация.

**Взнос:** Извинения.

**Снятия:** *Гордость, самомнение, высокомерие.*

**Необходимая жертва:** Эго, высокомерие, гордость, время.

**Воплощенные принципы:** Видение/ценности, цельность, реализация.

**Взнос:** Получение ответной реакции и получение «я»-сообщений.

**Снятия:** *Отказ от получения ответной реакции и передача «вы»-сообщений.*

**Необходимая жертва:** Эго, высокомерие, гордость, реактивное общение.

**Воплощенные принципы:** Взаимопонимание.

**Взнос:** Прощение.

**Снятия:** *Затаивание обиды.*

**Необходимая жертва:** Гордость, эгоцентричность.

**Воплощенные принципы:** Видение/ценности, цельность, реализация.

Важно признать тот факт, что указанные десять взносов способствуют построению доверия потому, что воплощают в себе принципы, играющие центральную роль во взаимоотношениях между людьми. Какие общие черты вы бы отметили, проанализировав каждый из десяти взносов? Думаю, *один* из общих знаменателей — *инициатива*, которая является результатом объединения силы воли и решительности. Можно заметить, что каждый из этих взносов относится к сфере ваших собственных действий. Каждый находится в рамках вашей силы влияния. Поскольку эти взносы основаны на принципах, они помогают построить моральный авторитет или доверие. Наверное, понятно, что вы не сможете пополнять свой эмоциональный банковский счет, проявлять необходимую для этого смелость, инициативу и решительность, если не будете в состоянии «сделать двадцать эмоциональных отжиманий» на личном уровне.

Что еще объединяет данные взносы? Думаю, это отказ от эгоизма и проявление *скромности*. Это готовность подчинить свои интересы интересам другого человека, принципу или благородному делу. Понимание того, что жизнь — это не только «я» и «мое»; говоря словами философа Мартина Бубера, жизнь — это «Я и Ты», т. е. проявление глубокого уважения к достоинству и потенциалу каждого человека.

Моральный авторитет, доверие и связь с другими людьми могут со временем исчезнуть, если постоянно не пополнять свой эмоциональный банковский счет, в частности в отношении тех людей, с которыми мы живем и работаем, т. е. проводим большую часть своей жизни. Происходит это потому, что они ожидают от нас намного большего. Часто мы можем возобновить отношения с людьми, которых не видели долгое время, с того момента, на котором они прервались. Доверие, связь и любовь восстанавливаются немедленно, поскольку регулярное внесение взносов просто не предполагается.

**Моральный авторитет: осуществление свободы выбора на основе принципов, что почти всегда требует принесения той или иной жертвы.**

Третья общая черта взносов на эмоциональный банковский счет заключается в том, что, подобно любым стоящим вещам в жизни, они требуют *жертвенности*. (Вспомним хорошее определение жертвы: жертвенность — это готовность отказаться от чего-либо, даже от чего-то хорошего, ради лучшего.)

Если вы уже поняли, что такое эмоциональный банковский счет, советую вам взглянуть на него свежим взглядом и подготовиться к новым открытиям, которые позволят вам обрести свой голос и вдохновить на это других. Вы заметите, что каждый взнос представляет собой выбор в пользу своих врожденных даров, который вы совершаете, стремясь пожертвовать какой-нибудь неэффективной личной привычкой и заменить ее поступком, ведущим к построению морального авторитета в отношениях с другими людьми.

Ни одна система не может долго пользоваться лояльностью людей, если она не возлагает на них определенные ожидания в отношении дисциплины и особенно самодисциплины. Цена благополучия может быть очень высокой. Жертва может оказаться настоящей. Но именно эта требовательная реальность и является той

материей, из которой возникают характер, сила и благородство. Вседозволенность никогда не приводила к величию. Цельность, лояльность и сила — вот добродетели, чьи мускулы крепнут во внутренней борьбе, когда мы проявляем самодисциплину по требованию божественно изреченной истины<sup>64</sup>.

**ГОРДОН ХИНКЛИ**

### **Сначала стремитесь понять**

Почему взнос *Сначала стремитесь понять* стоит на первом месте? По одной простой причине. Вы не будете знать, что значит ваш взнос для другого человека, пока не поймете его с позиций его системы взглядов. Взнос, который кажется значительным вам, может оказаться для другого несущественным или даже снятием со счета. Обещание, которое представляется важным вам, может не иметь значения для другого. То, как вы проявляете свою честность, откровенность, доброту и вежливость, проходит сквозь уникальные культурные или личные фильтры других людей и может восприниматься ими совершенно иным образом. Хотя основополагающие принципы каждого взноса остаются истинными в любой ситуации, чтобы знать, как именно применить их на практике в каждом конкретном случае, необходимо понимать других в рамках их системы взглядов.

Узнав о теории пополнения эмоционального банковского счета, одна женщина решила испытать ее на практике. Вот что она рассказала мне о своем опыте:

Я приняла решение сделать для своего мужа что-нибудь особенное, чтобы улучшить наши отношения. Я подумала, что ему будет приятно, если, вернувшись с работы, он увидит, что дети опрятны, а со стиркой уже покончено.

Две недели я была Мисс Суперпрачкой, а муж никак не реагировал — ноль реакции. Думаю, он вообще ничего не заметил, — и это начало меня немного задевать. «Зря я расшибаюсь», — думала я. — Однажды, когда муж в очередной раз беспечно улегся на чистые простыни, у меня вдруг неожиданно наступило озарение.

«Боже, ему же совершенно наплевать, чистая ли у Зака мордашка и джинсы или нет. Это же волнует меня. Он скорее получит удовольствие, если я помассирую ему спину или предложу куда-нибудь вместе сходить в пятницу вечером». Если бы я этого не поняла, я просто выбилась бы из сил. Все это время я гробила себя стиркой, стараясь пополнить свой эмоциональный банковский счет, но этот взнос не имел для моего мужа никакого значения.

Столько сил я потратила, чтобы понять простую истину — взнос на эмоциональный банковский счет должен иметь значение для другого человека.

Могу привести бесчисленное множество примеров из своей собственной жизни, иллюстрирующих, насколько мощной силой обладает стремление понять другого человека. Никогда не забуду свою встречу с одним очень влиятельным руководителем высокого уровня, на которой я должен был представить рекомендации по подбору кандидатуры нового ректора университета. Это был один из наиболее выдающихся уроков общения за всю мою жизнь. Руководитель вышел из своего кабинета в приемную, где я ждал. Поприветствовав меня, он любезно ввел меня в свой кабинет и предложил сесть прямо рядом с ним так, чтобы между нами не было никаких предметов и мы могли говорить с глазу на глаз. Затем он сказал, по сути, следующее: «Большое спасибо, что пришли, Стивен. Я очень хочу понять, что, по-вашему мнению, я должен понять».

Я готовился к этой встрече достаточно долго и сделал конспект своего выступления. Я вручил ему копию конспекта и медленно, пункт за местом, изложил суть дела. Он не

---

<sup>64</sup> Gordon B. Hinckley, «The True Strength of the Church», *Ensign Magazine*, July 1973, p. 48.

перебивал меня, только раз или два что-то уточнил. Он слушал меня с таким вниманием, что по завершении моего получасового сообщения я почувствовал: он понял абсолютно все. Он не высказал никаких замечаний — ни согласия, ни противоположного мнения, ни готовности сделать все так, как я сказал. А в конце он встал, посмотрел мне в глаза и, пожимая руку, выразил высокую оценку восхищение. Вот и все. Я был глубоко тронут его искренностью, скромностью, любезностью и умением внимательно слушать, и меня переполняло чувство признательности и преданности. Поскольку я ощутил, что меня полностью поняли, и знал, что мое предложение выслушано искренне и с уважением, я был готов поддержать любое решение, которое будет принято.

Несмотря на то что я много раз общался с этим человеком раньше, благодаря нашей доверительной беседе наедине он приобрел в моих глазах настолько большой моральный авторитет, что мне не нужно было других доказательств. Удивительно, что даже сейчас, когда я пишу эти строки, я все еще чувствую воздействие того замечательного разговора.

### **Давать и выполнять обещания**

Ничто не разрушает доверие так быстро, как данное и не выполненное обещание. С другой стороны, ничто так не укрепляет доверие, как *выполнение обещаний*.

Дать обещание нетрудно. Как правило, оно достаточно быстро удовлетворяет другого человека, особенно если на него давят обстоятельства или его беспокоит проблема, которую вы должны решить. Если люди рады нашему обещанию, мы им нравимся. А нам нравится, когда мы нравимся.

В то, к чему мы искренне стремимся, мы верим легче всего. Самые разные люди попадают на удочку соглашений и договоренностей, поскольку им настолько нужно чего-то добиться, что они готовы поверить практически любому объяснению, заявлению или обещанию, что все будет так, как они хотят. Они закрывают глаза на негативную информацию и продолжают верить.

Однако *выполнять обещания сложно*. Для этого, как правило, требуется испытать болезненные переживания, связанные с тем, что нам приходится идти на те или иные жертвы, особенно когда приятное состояние от того, что вы дали обещание, проходит, или когда на вас обрушивается жестокая реальность, или когда обстоятельства меняются.

Я приучил себя никогда («никогда не говори никогда») не произносить слова «*обещаю*», если полностью не уверен, что смогу сдержать свое слово, особенно в отношении своих детей. Они часто умоляли меня сказать «*обещаю*». Это заставляло их успокоиться — как будто они уже получили то, чего хотят, поскольку они знали, что я сдержу свое слово. Однако много раз я испытывал сильное желание сказать «*обещаю*» просто для того, чтобы быстро успокоить их и восстановить мир на какое-то время. «*Постараюсь*», «*буду стремиться*» или «*надеюсь*» не сработает. Только «*обещаю*».

Иногда, когда обстоятельства, на которые я не мог повлиять, менялись, я просил детей отнестись ко мне с пониманием и снять с меня обязательства. В большинстве случаев они это делали. Однако младшие дети, как правило, не могли до конца этого понять. Даже несмотря на то, что умом они все понимали и снимали с меня обязательства, эмоционально этого на самом деле не происходило. Поэтому я выполнял свои обещания, если только это не было слишком уж неблагоприятным. В таких случаях мне приходилось какое-то время переживать ослабление доверия со стороны своих детей, и стараться постепенно восстановить его другими способами.

### **Честность и цельность**

Легендарному баскетбольному тренеру Рикку Питано удалось просто и точно сформулировать принцип честности: «Ложь делает проблему частью будущего; правда

делает проблему частью прошлого»<sup>65</sup>.

Помню, как однажды я работал со строительным подрядчиком, который невероятно честно и откровенно говорил о проблемах, с которыми ему приходится сталкиваться, и даже об ошибках, которые он совершал по нашему проекту. Он брал на себя ответственность за ошибки. Он представил настолько толковые и полные финансовые отчеты, приложив к ним возможные варианты, которые мы могли выбрать на различных этапах строительства, что я интуитивно начал абсолютно доверять этому человеку и с того момента полностью полагался на его слово. Я знал: случись что, он поставит наши интересы выше своих. Его готовность ставить свою цельность и наши взаимоотношения выше своей гордости и естественного желания утаить ошибки и избежать неловкости помогла установить необычайно доверительные отношения между нами. Благодаря доверию этот человек получал множество заказов. Несколько раз, сталкиваясь с аналогичными строительными задачами, я имел и противоположный опыт.

Ни один человек не может долго иметь одно лицо для себя, а другое — для всех остальных; в конце концов он сам перестает понимать, какое из них истинное<sup>66</sup>.

### **НАТАНИЭЛ ГОТОРН**

Работая в университете, однажды я имел честь принимать знаменитого психолога, в прошлом президента национальной психологической ассоциации. Этот человек считался отцом-основателем «терапии цельности» — метода психологического лечения, основанного на идее, что человек может обрести душевный покой, истинное счастье и жизненное равновесие, если будет жить в ладу с собственной совестью. Он считал, что во всех устойчивых культурах, религиях и обществах во все времена совесть связана с универсальным ощущением того, что хорошо, а что плохо.

Однажды в перерыве между лекциями я повез его в горы, чтобы полюбоваться головокружительными видами. Я воспользовался возможностью, чтобы спросить, как он пришел к терапии цельности.

Он ответил: «Это очень личное. Я страдал маниакально-депрессивным психозом, и вся моя жизнь в основном состояла из чередования взлетов и падений. Я консультировал других людей, и при этом периодически начинал испытывать невыносимое напряжение и собственную уязвимость. Я впадал в депрессию, которая иногда доводила меня до такого состояния, что я готов был лишиться себя жизни. Благодаря своему образованию и профессиональному опыту, я прекрасно понимал, что происходит, и знал, что могу представлять опасность для других. Когда такой момент наступал, я ложился в больницу, чтобы не покончить жизнь самоубийством. Через месяц или два я выходил и возвращался к работе. Затем через год или около того я вновь впадал в такое состояние, ложился в больницу и постепенно справлялся с собой, чтобы продолжить свои исследования и написание трудов.

Находясь на посту президента ассоциации, однажды я впал в такую тяжелую депрессию, что был не в состоянии принимать участие в собраниях и выполнять функции председателя. В тот момент я спросил себя: «А может быть, моя жизнь и работа построены по неверной схеме?» В глубине души я знал, что многие годы вел двойную жизнь. Была одна темная сторона моей жизни, в которой я никогда не признавался».

По мере того, как наше путешествие продолжалось, он продолжал свои откровения. Его слова настроили меня на очень серьезный лад. Я даже немного боялся услышать то, что он

---

<sup>65</sup> Rick Pitino, *Lead to Succeed* (New York: Broadway Books, 2000), p. 64.

<sup>66</sup> Elizabeth Knowles, ed., *The Oxford Dictionary of Quotations*, 5<sup>th</sup> ed. (Oxford: Oxford University Press, 1999), p. 503.

мог сказать. Он говорил дальше: «Тогда я решился на очень значительный шаг. Я расстался со своей любовницей и во всем признался жене. Впервые за долгое время я обрел спокойствие — спокойствие, отличное от того, которое ощущал, выходя из депрессии и возвращаясь к продуктивной работе. Это было душевное спокойствие, ощущение своего рода честности перед самим собой, единства с самим собой и цельности.

Именно тогда я начал разрабатывать теорию, согласно которой многие проблемы являются результатом пренебрежения, отрицания и нарушения естественного закона совести, что приводит к утрате личной цельности. Я начал работать над этой идеей, изучать ее. Я поделился ею с другими врачами клиники, которые стали работать со своими пациентами, исходя из этой парадигмы. Факты подтверждали, что моя теория верна. Именно так я пришел к терапии цельности».

Откровенность и убежденность этого человека произвели на меня очень сильное впечатление, точно так же как и на сотни студентов во время общей дискуссии, проводившейся в университете на следующий день, в ходе которой, к моему удивлению, он рассказал ту же самую историю. Центральное место в его методике лечения занимают создание образца для подражания и откровенность. Меня также восхищает, насколько ясно этот человек осознал, что личная цельность имеет важнейшее значение не только для любых отношений между людьми, но и для психологического здоровья самого человека и его способности эффективно реализовывать свои жизненные устремления.

### **Доброта и вежливость**

При общении с людьми мелочей не бывает. Как-то после лекции ко мне подошел один студент и, похвалив занятие по существу, сказал следующее: «Доктор Кови, вы, конечно, большой специалист по отношениям между людьми, но вы даже не знаете, как меня зовут».

Он был прав. Я был огорчен и смущен. Я получил по заслугам. Мне постоянно приходится справляться со своей склонностью углубляться в интеллектуальные дебри: концептуализацию, ориентацию на задачи, стремление к эффективности. Но дело в том, что пока отношения между людьми не станут прочными и у них не будет общих целей, эта эффективность не даст никаких результатов, особенно если речь идет о неуверенных в себе людях, требующих «повышенного внимания». С вещами дело обстоит иначе. У них нет чувств. А у людей они есть, даже у так называемых больших людей, VIP-персон. Незначительные, но постоянные проявления вежливости и доброты способны принести огромные дивиденды. Это сфера действия эмоционального интеллекта, или EQ.

В то же время люди способны распознать поверхностные приемы проявления «доброты» и понимают, когда ими манипулируют. Доброта, вежливость и уважение искренни тогда, когда их источником становится глубина нашего характера и духовный интеллект (SQ). В этом случае многие светские тонкости и проявления протокольной вежливости могут стать ненужными.

Часто, беседуя с детьми дома или в школе, я говорю, что, если они выучат и постоянно будут искренне говорить людям четыре фразы (в общей сложности десять слов), в большинстве случаев они смогут добиваться того, что им нужно.

Одно слово — «пожалуйста».

Два слова — «спасибо вам».

Три слова — «я люблю вас».

Четыре слова — «чем я могу помочь?».

Взрослые — это большие дети.

### **Мышление в духе «выиграл/выиграл» или «не связываться»**

Почти все переговоры и попытки решить проблему строятся на мышлении в духе

«Выиграл/Проиграл». Это связано со свойственным обществу менталитетом недостаточности, который подразумевает, что чем больше получают или выиграют другие, тем меньше останется мне. Ваша цель — получить то, чего добиваетесь *вы*. Как правило, для этого вы ищете способы манипулирования другим человеком или стараетесь добиться преимущества над ним, заставляя уступить вам как можно больше. Даже во многих семьях разногласия стараются решить таким же способом. Обе стороны сражаются до тех пор, пока кто-то не уступит или пока не будет найден компромисс.

На одном из своих выступлений я излагал идею о том, что ключ к отказу от мышления в духе «Выиграл/Проиграл» в том, чтобы и рационально, и эмоционально принять позицию, что бороться за «выигрыш» другой стороны нужно так же, как за свой собственный. Чтобы не остановиться на решении, которое является компромиссом для любой из сторон, требуются смелость, менталитет достаточности и огромная изобретательность. Далее я говорил о том, что начинать нужно с варианта «Не связываться». По сути, пока вы не придете к мысли о продуктивности варианта «Не связываться», т. е., пока вы не готовы отказаться от соглашения вообще, уйти, приняв взаимоприемлемую форму несогласия, поскольку нет варианта, который для обеих сторон равноценен выигрышу, вы будете манипулировать другими, а зачастую оказывать давление или угрожать, чтобы они смирились с вашим выигрышем. Но если «Не связываться» — по-настоящему жизнеспособный вариант, вы можете честно сказать: «Раз мы не можем найти решение, которое, по вашему глубокому и искреннему ощущению, являлось бы настоящей победой для вас и, по моему глубокому и искреннему ощущению, являлось бы настоящей победой для меня, давайте прямо сейчас договоримся вообще не связываться с этим делом». Подобный подход дает сторонам такую свободу и требует от них такого сочетания скромности и доброты с силой и смелостью, что, когда все останется позади, обе стороны трансформируются; между ними установится настолько глубокая связь, что впоследствии каждая из них будет всегда проявлять лояльность по отношению к другой — даже в ее отсутствие.

После моего выступления ко мне подошел человек, сидевший во время занятий в первом ряду, и поблагодарил меня за эту идею, оказавшуюся для него весьма своевременной. Он сказал, что работает в Disney-Epcot и уже на следующий день собирается применить мою теорию на практике для решения проблемы, связанной с организацией экспозиции одной страны в центре Epcot. По его словам, люди, которые были готовы предоставить большую часть финансирования, хотели провести выставку, посвященную этой стране, однако представителям Disney казалось, что она не будет представлять большого интереса для публики. Они чувствовали на себе давление и уже склонялись к компромиссу, только чтобы получить финансирование и подготовить все вовремя. Однако теперь этот человек увидел новый вариант развития событий.

Позднее он сообщил мне, что со всем уважением сказал представителям финансирующей организации следующее: «Мы действительно хотим заключить взаимовыгодное соглашение и установить с вами хорошие отношения. Нам, без сомнения, необходимы средства, которые вы предлагаете. Однако, учитывая существенные расхождения во мнениях, мы пришли к выводу, что, если наше соглашение и совместный проект не могут стать по-настоящему *большой* победой как для вас, так и для нас, лучше вообще «не связываться»». Как только представители финансирующей стороны почувствовали его искренность, откровенность и честность, они сами перестали давить и манипулировать. Они сделали шаг назад, перестроились, а затем, приняв позицию открытости, возобновили переговоры. В результате было заключено по-настоящему синергетическое соглашение в духе «Выиграл/Выиграл».

Стоит обратить внимание, что сила данного взноса в виде мышления в духе «Выиграл/Выиграл» или «Не связываться» заключается в изначальной готовности идти на жертву — забыть на время о своих интересах, чтобы понять, чего больше всего хочет другой человек и почему. Тогда вы сможете совместно приступить к выработке нового, творческого

решения, в котором будут учтены интересы *обеих* сторон.

### **Прояснение ожиданий**

*Прояснение ожиданий* на самом деле представляет собой комбинацию всех перечисленных взносов на эмоциональный банковский счет, поскольку для общения в этом ключе необходим определенный объем взаимопонимания и взаимоуважения, особенно когда дело касается прояснения ожиданий в отношении *ролей* и *целей*. Если изучить основные причины почти всех проблем общения или неустойчивых и ослабленных культур, то можно обнаружить, что они связаны с неоднозначными или обманутыми ожиданиями относительно *ролей* и *целей*: другими словами, с непониманием того, кто какую роль исполняет и каковы приоритетные цели этих ролей.

Однажды я проводил занятия по созданию команды с руководителями высшего уровня крупной сети ресторанов, в которой существовал настолько очевидный конфликт приоритетов и целей, что больше это невозможно было игнорировать без самых плачевных последствий для всей организации. Я просто взял два больших листа и вверху каждого из них написал: «Как вы представляете себе МОИ роли и цели» и «Как вы представляете себе СВОИ роли и цели». Никто не высказывал никаких суждений, согласия или несогласия до тех пор, пока оба плаката не были заполнены к удовлетворению тех, кто это делал. Но как только все смогли своими собственными глазами увидеть, что эти на первый взгляд непримиримые противоречия были целиком обусловлены различными ожиданиями в отношении ролей и целей, почтительность и уважение были восстановлены. Руководители смогли начать общаться друг с другом искренне, стараясь прояснить свои ожидания.

### **Лояльность к отсутствующим**

*Лояльность к отсутствующим* представляет собой один из наиболее сложных взносов на эмоциональный банковский счет. Это одно из важнейших испытаний как характера, так и глубины связи, имеющей место в отношениях. Речь идет о случаях, когда все в один голос начинают обливать кого-то грязью или злословить в адрес какого-то отсутствующего человека. В такой ситуации вы можете честно сказать: «На мой взгляд, дела обстоят иначе», или «А я имел возможность убедиться в обратном», или «Возможно, вы правы; давайте поговорим об этом с ним или с ней». Поступая подобным образом, вы немедленно даете понять, что цельность заключается в лояльности — не только к присутствующим, но и к отсутствующим. Независимо от того, признают они это или нет, все присутствующие внутренне восхитятся вами и начнут уважать. Они будут знать, что вы не скажете о них ничего дурного, когда их не будет рядом. С другой стороны, когда лояльность является более важной ценностью, чем цельность, которой вы поступаете, — что ж, присоединяйтесь к обсуждению недостатков тех, кого нет рядом, чтобы все присутствующие поняли, что под давлением и в условиях стресса вы поступите точно так же и в отношении их.

Помню, как-то раз я вел собрание в одной крупной компании, на котором лидеры обсуждали различные кадровые вопросы. Казалось, все они были единодушны в отношении слабостей одного сотрудника. Они даже начали рассказывать о нем забавные истории и шутить на его счет так, как никогда бы не осмелились сделать в его присутствии. Позднее в тот же день один из руководителей компании подошел ко мне и сказал, что впервые смог поверить моим словам о том, что я ценю его и искренне отношусь к нему. «С чего это вдруг?» — спросил я. «Потому что, когда на собрании все резко высказывались в адрес того человека, вы заняли противоположную позицию и показали свое искреннее участие, заботу и уважение к нему». Я спросил, почему это так повлияло на него. Он ответил: «Дело в том, что у меня аналогичные слабости, только еще хуже. Никто об этом не знает, даже вы. Поэтому каждый раз, когда вы давали мне высокую оценку и выражали свое расположение, в глубине

души я говорил себе: «Но ведь на самом деле вы не имеете этого в виду». Сегодня я почувствовал, что вы были искренни. Я осознал, что вы будете правдивы и лояльны по отношению ко мне даже в мое отсутствие и что я могу на вас положиться и верить в искренность ваших слов».

Чтобы установить доверие со многими, часто достаточно показать свое искреннее отношение к одному человеку. Из того, как вы относитесь к кому-то или как отзываетесь о ком-то за глаза или в его присутствии, многие делают вывод о том, как вы будете отзываться о них в соответствующих ситуациях.

## Извинения

Сказать «Извините, я был неправ» или «Я вел себя как эгоист, я отреагировал слишком остро, я не посчитался с вашими интересами и временно поставил лояльность выше цельности», а затем жить в соответствии со своими словами — одна из наиболее мощных форм *извинений*, которые вы только можете принести. Я сталкивался с тем, как отношения, разорванные на долгие годы, возобновлялись за относительно короткий срок благодаря глубине и искренности подобных извинений. Если вы сказали что-то в сердцах, но на самом деле не имели этого в виду, извиняясь, объясните, что вас подтолкнула на это ваша гордость, и расскажите, что вы хотели сказать на самом деле. Но если вы сказали что-то, не сдержавшись, и действительно имели это в виду, тогда извинения потребуют от вас изменения вашего отношения, внутреннего раскаяния в том, что вы сделали, чтобы вы могли искренне сказать: «Извините меня; я был неправ и на словах, и на деле, но я буду стараться, чтобы исправить и то и другое».

Как-то я стал участником неприятного спора с одним человеком по весьма неясному вопросу. Эмоции повлияли на искренность наших последующих отношений, хотя на поверхности они и казались вежливыми и приятными. Он пришел ко мне и сказал, что его расстраивает натянутость в наших отношениях и что он хотел бы восстановить прежнее согласие и гармонию. Он отметил, что самым сложным для него было заглянуть себе в душу и признаться, что он поступил неправильно. Он действительно хотел извиниться. Он принес свои извинения с таким почтением и искренностью, совершенно не пытаясь оправдаться, что это заставило меня обратиться к своему сердцу и взять на себя ответственность за ту ситуацию. Отношения были восстановлены.

Моя бывшая коллега однажды рассказала мне историю, которая произошла с ней во время недельного выездного семинара группы высокопоставленных руководителей. Одно из утренних собраний президент начал с призыва — при обсуждении проблем стараться сначала выслушивать и понимать других, а потом уже высказывать свою точку зрения. Затем он рассказал историю из своей жизни, очень хорошо иллюстрирующую его слова.

Приведу краткий отчет о том, что произошло дальше, записанный со слов моей коллеги (имена героев изменены):

В самый разгар нашей дискуссии один достаточно неприятный начальник начал говорить что-то о бизнес-подходе, с которым он боролся. Группа буквально набросилась на него. Честно говоря, я бы и сама с удовольствием присоединилась к другим, но знала, что это не мое дело. Потом я услышала, как Джек (президент) открыто высмеивает выступающего и, по сути, потешается над ним в присутствии всей группы. Естественно, группа, с удовольствием поддержала президента.

Я была потрясена. Всего лишь несколько часов назад президент делился с нами трогательной идеей, как важно не спешить и стараться понять действия другого человека. И вот теперь он поступал совершенно наоборот. Я не могла сделать ему замечание перед всей группой, поэтому лишь бросила на него выразительный взгляд. Он очень хорошо понял мою реакцию: «Вы поступили отвратительно. Если вы не предпримете что-нибудь, чтобы немедленно исправить ситуацию, я демонстративно встану и уйду!» Я действительно была настолько

разгневана, что намеревалась открыто протестовать. Они просто скатились на привычный и вредоносный путь групповой агрессивности.

Он пристально посмотрел на меня. Я выпрямила спину, испепеляя его взглядом: «Как же тебе не стыдно, приятель?». Он съехался и прирос к своему креслу. Я продолжала смотреть. Это длилось минут пять, в течение которых группа по-прежнему смешивала беднягу с грязью. Вдруг президент прервал собрание:

— Довольно! Мне нужно кое-что сказать. Дэвид, я поступил неправильно и хочу попросить у вас прощения.

— За что? — Дэвид был немного сбит с толку, ведь все происходящее до этого было для него нормой.

— Я был неправ. Мне не стоило над вами смеяться. Мы же сразу накинулись на вас, даже не выслушав. Вы прощаете меня?

Я думала, что Дэвид, этот старший вице-президент, скажет что-нибудь наподобие «Ничего страшного. Не беспокойтесь». Но его ответ поразил меня: «Я вас прощаю, Джек. Спасибо». Понимаете, насколько больше смелости требуется для того, чтобы произнести слова прощения, а не пытаться забыть происшедшее?

Во мне бушевала буря эмоций, вызванных поступком Джека. Ему необязательно было извиняться. Ему необязательно было просить прощения в присутствии всей группы. Он — глава подразделения, в котором работает восемьсот человек. Ему необязательно делать то, чего он не хочет. После собрания я подошла к нему и с чувством произнесла: «Спасибо за то, что вы сделали». Он ответил: «Я считаю, что поступил правильно. Спасибо, что своим взглядом дали мне понять, как я неправ». Мы больше никогда не возвращались к этому инциденту, но каждый из нас знал, что в тот день мы оба проявили свои лучшие качества.

### Получение ответной реакции

Самые близкие отношения у меня сложились с теми студентами, которые в то время, когда я был их преподавателем, получали от меня сильную ответную реакцию. «Вы способны на большее. Сдаваться нельзя. Не может быть никаких оправданий. Вы можете сделать все, что нужно». Многие говорили мне, что те моменты, когда я направлял их по пути ответственности, т. е. учил жить, полностью осознавая последствия своих поступков, — имели для них определяющее значение и повлияли на их жизнь, хотя и не без труда давались как им, так и мне.

*Выражение* негативной *ответной реакции* — один из самых сложных и в то же время необходимых элементов коммуникации. В характере многих людей имеются серьезные белые пятна, которые они не пытаются устранить, поскольку никто не выражает им свою реакцию на эти недостатки. Люди не знают, как это сделать, потому что слишком боятся, что отношения прекратятся или их будущее будет поставлено под угрозу, если они пойдут против начальства.

Лицемерие, проявившееся в преуменьшении значимости ситуации, которую попал Джек, стало настолько очевидным для обидчика, что оно перестало быть вопросом наличия белого пятна, а стало вопросом самолюбия. Смелость и цельность женщины, которая выразила свою ответную реакцию, оказались сильнее статуса и должностного положения. Именно поэтому все получилось. Иногда этого оказывается недостаточно и не приводит к таким же результатам. Тогда необходимо поговорить с человеком с глазу на глаз и прийти к взаимопониманию с ним наедине. Самый лучший способ выражения ответной реакции в таком случае — раскрыть ему ваши чувства, а не говорить о нем. Опишите свои ощущения и беспокойство или свое восприятие того, что произошло, вместо того чтобы обвинять, осуждать и клеймить своего оппонента. Такой подход часто обеспечивает готовность другого человека воспринять информацию о своем белом пятне, и при этом он не ощущает большой личной угрозы.

Людам, занимающим руководящие должности, следует создавать условия, в которых отпор и *выражение ответной реакции* являются нормой. Получив ответную реакцию, вы должны открыто говорить об этом и выражать свою благодарность за нее, даже если она окажется неприятной для вас. Если не делать этого открыто, возникнет практика, когда выражение негативной реакции и отпор станут считаться формой проявления нелояльности и неподчинения. Кроме того, если отпор допустим или даже имеет силу социальной нормы, то человек, обладающий формальным авторитетом, тоже становится свободным, поскольку получает возможность дать отпор, не боясь, что это заденет чувства другого человека, приведет к разрыву отношений или будет воспринято как «последнее слово».

Нам всем нужна ответная реакция, особенно на наши белые пятна — те деликатные слабые места, которые мы старательно защищаем. Личный рост столь важен именно потому, что белые пятна не такие уж деликатные. Ощущение собственной значимости присуще каждому и не может основываться на какой-либо конкретной слабости, неважно, явной или скрытой.

Помню, однажды у меня возникла напряженность в отношениях с соседом, которому было нелегко жить рядом с нашей большой, шумной, иногда беспардонной семьей, а для полноты картины — еще и с лающей собакой, ярким светом рано утром и поздно вечером и т. п. Я пошел к нему и сказал, что хотел бы установить добрососедские отношения и что буду признателен, если он выразит свое мнение о том, как можно улучшить ситуацию. Он не решался высказаться, поэтому я немного ему помог, предположив, каково должно быть жить рядом с нами. Тогда он излил на меня целый поток чувств, жалоб и тревог, которые накопились у него и у его жены. Чем больше я его слушал, тем больше казалось, что он прямо-таки поражен моим стремлением получить от него ответную реакцию, моей готовностью уважать ее и желанием привлечь свою семью к решению проблемы. Он также признал, что слишком остро реагировал на многие вещи и раздувал проблему — большая часть того, на что он жаловался, было неизбежным следствием шума, неразберихи и суеты большой семьи, ведущей активную жизнь. Когда я уходил, он сказал, что очень благодарен за эту встречу и что почувствовал большое облегчение.

## Прощение

Гнев — это кислота, которая может причинить больше вреда сосуду, в котором она находится, чем тому на что может выплеснуться,

**МАХАТМА ГАНДИ**

Истинное *прощение* требует, чтобы мы забыли про ситуацию, выбросили ее из головы и продолжали двигаться дальше. Как-то раз, когда я был в командировке, мне позвонил один из менеджеров моей компании, который хотел уволиться, поскольку устал от постоянной критики со стороны своего непосредственного начальника. Я попросил его не торопиться с принятием столь опрометчивого решения, пока я не вернусь и мы все не обсудим. Он ответил: «Я звоню вам не для того, чтобы посоветоваться. Я звоню, чтобы поставить вас в известность: я увольняюсь». Я понял, что не выслушал его, и тут же постарался исправиться. Тогда он раскрыл настоящий ящик Пандоры, откуда посыпались переживания, претензии и чувства, приправленные еще более острыми оценками его жены. Поскольку я слушал его с неподдельным участием, негативная энергия рассеялась, и он сам согласился встретиться со мной, как только я вернусь.

После моего возвращения он пришел ко мне вместе с женой, и на первый взгляд они показались мне достаточно спокойными. Однако, как только мы перешли к сути дела, из них хлынули гнев и глубокая обида. Я слушал их до тех пор, пока они не почувствовали, что их понимают, и тогда они уже были готовы воспринимать вещи непредвзято. Я рассказал им о промежутке между стимулом и реакцией и о том, что максимальный вред наносят нам не действия других людей, а наша реакция на них. Поначалу они думали, что я пытаюсь манипулировать им, чтобы убедить его остаться на работе. Поэтому я вновь позволил им

высказаться, чтобы понять их позицию по другим вопросам, включая то, как проблемы на работе влияют на их брак и семейную жизнь. Все это напоминало чистку луковицы, когда вы снимаете слой за слоем, чтобы добраться до сердцевины.

К тому моменту они уже вели себя абсолютно непредвзято и были готовы к восприятию новой информации, поэтому я вновь подчеркнул их право на выбор и предложил подумать о том, чтобы попросить прощения у начальника за свою несдержанность. В ответ на это менеджер сказал: «Что вы имеете в виду? По-моему, вы все перевернули с ног на голову. Это не мы должны просить у него прощения, а *он* должен просить прощения у *нас*».

Потребовалось высвободить еще немало негативной энергии, прежде чем они смогли воспринять идею, что никто не может причинить нам вреда без нашего согласия и что главным определяющим фактором нашей жизни является та реакция, которую мы сами выбираем. Мы — продукт своих собственных решений, а не условий, в которых находимся. Они успокоились и согласились подумать над моими словами. Через какое-то время менеджер позвонил мне по телефону и сказал, что осознал мудрость принципа, который мы обсуждали, и принял его, что он был у своего начальника и попросил у него прощения, что начальник был буквально потрясен этим и, в свою очередь, тоже попросил прощения, и это помогло восстановить их отношения. Мой друг сказал мне, что он и его жена настолько глубоко прониклись идеей промежутка между стимулом и реакцией и права выбора, что он был решительно настроен остаться в компании и прилагать все усилия для достижения успеха в делах даже в том случае, если бы получил отказ на свою просьбу о прощении.

Прощение нарушает цепочку причинной обусловленности, поскольку тот, кто «прощает» вас — из любви, — берет на себя ответственность за то, что сделали вы. Поэтому прощение всегда подразумевает жертву<sup>67</sup>

*ДАГ ХАММАРШЕЛЬД*

Серьезный вред причиняет не сам укус ядовитой змеи. А вот погоня за этой змеей приведет к тому, что яд достигнет сердца. Поскольку все мы совершаем ошибки, всем нам необходимо прощать самим и получать прощение от других. Лучше сосредоточиться на своих ошибках и попросить прощения, чем фокусироваться на ошибках других людей и ждать, пока они попросят прощения первыми, а если они это сделают, с недовольным видом даровать его. Лучше действовать в духе молитвы: «Господи, пожалуйста, помоги мне простить тех, кто совершает грехи, отличные от моих». В этом же духе К. С. Льюис писал:

Когда я готовлюсь к вечерней молитве и стараюсь припомнить все совершенные мною за день грехи, в девяти случаях из десяти самым очевидным будет нарушение заповеди любви к ближнему: я или сердился, или огрызнулся, или насмеялся, или обрывал разговор, или кричал и возмущался. И в моем уме сразу же возникает оправдание: меня провоцировали, и это было так неожиданно; меня застали врасплох; у меня не было времени собраться с мыслями. <...> Без сомнения, то, что человек делает, когда его застают врасплох, — лучшее свидетельство того, каков он в действительности. Без сомнения, то, что срывается с языка, прежде чем человек успеет надеть личину, является правдой. Если в подвале водятся крысы, вы, скорее всего, увидите их, если войдете туда неожиданно. Но не неожиданность порождает крыс; она только не дает им спрятаться. Точно так же не неожиданность делает меня вспыльчивым: она лишь показывает мне, насколько я вспыльчив. <...> А поскольку подвал находится за пределами досягаемости моей сознательной воли... я не в состоянии посредством прямого нравственного усилия пробудить в себе новые стимулы. Сделав всего несколько шагов... мы начинаем понимать, что все необходимые перемены внутри наших душ могут быть сделаны

---

<sup>67</sup> Dag Hammarskjöld, *Markings* (New York: Alfred A Knopf, 2001), p. 197.

### Заключительное слово о доверии

Большая часть данной главы о Построении доверия была посвящена вещам, которые мы сознательно способны сделать для того, чтобы построить доверительные отношения с другими людьми, т. е. формированию *доверия* -результата.

Вспомним, что *доверие* — это еще и *действие*. В начале части 2 была рассказана история о том, как на заре моей взрослой жизни один человек смог разглядеть во мне потенциал, который значительно превышал то, что я видел в себе сам. Он смог увидеть то, что не лежало на поверхности, не было очевидным. Он заглянул мне в глаза и в душу и увидел сырые, неразвившиеся, невидимые семена величия, которые есть внутри каждого из нас.

Он *доверил* мне задание и наделил ответственностью, которая требовала намного большего опыта и осознанных способностей, чем было у меня на тот момент. Он *выразил* мне свое доверие, не имея никаких очевидных доказательств, что я справлюсь. Он просто поверил и предположил, что я смогу подняться до уровня стоящей передо мной задачи, и отнесся ко мне соответственно. Это было проявлением веры в мои достоинства и потенциал и вдохновило на поиск этих качеств в себе. Его вера в меня помогла повысить мою собственную веру в себя и улучшить мое представление о себе. Я стремился к тому, чтобы проявить свои самые лучшие и благородные склонности. Я не был совершенен, но как сильно я вырос! Подобное отношение стало философией моей жизни. Помогайте людям утверждаться. Помогайте утверждаться своим детям. Верьте в их. Не в то, что лежит на поверхности, а в то, что невидимо — в их потенциал.

Очень правильные и глубокие слова на эту тему принадлежат Гете: «Если относиться к человеку сообразно тому, каков он есть, он останется таким, какой он есть. Если же относиться к нему в соответствии с тем, каким он может и должен быть, то он и станет таким, каким может и должен быть».

**Доверие становится действием, когда вы доносите до других веру в их достоинство и потенциал, вдохновляя их увидеть это в самих себе.**

Доверие — это не только плод добросовестности; это еще и источник мотивации. Это высочайшая форма мотивации. *Любовь* тоже может стать действием. Она — это то, что вы делаете; вы любите или служите другим; вы доверяете другим; вы видите их достоинство и потенциал и даете им возможность, силы и поддержку. Если люди не будут жить так, чтобы оправдать ваше доверие, оно начнет разрушаться, и ничто не вдохновит их на то, чтобы осознать свое достоинство и потенциал. Они не смогут сообщить другим об их достоинстве и потенциале. Для них *доверие* не будет действием. На самом деле человеку, который сам не заслуживает доверия, очень сложно постоянно доверять кому-то или верить в других.

Позвольте проиллюстрировать свои слова на одном примере, который я часто привожу для того, чтобы показать, как *любовь*, подобно *доверию*, может стать действием. На одном из моих семинаров ко мне подошел человек и сказал:

— Стивен, мне нравится то, что вы говорите. Но бывают разные ситуации. Взять, например, мой брак. Я по-настоящему обеспокоен. Мы с женой уже не питаем друг к другу тех чувств, что были раньше. Думаю, я ее больше не люблю, а она не любит меня. Что нам делать?

— У вас больше нет чувств? — переспросил я.

— Да, — подтвердил он. — А у нас трое детей, за которых мы очень волнуемся. Что бы вы могли предложить?

---

<sup>68</sup> C.S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Simon & Schuster, 1980), p. 165–166.

- Любите ее, — ответил я.
- Но я же сказал, что чувства уже не те.
- Любите.
- Вы не понимаете. Чувства любви больше нет.
- Тогда полюбите ее. Если чувства нет, это хороший повод, чтобы полюбите ее.
- Но как полюбите, если нет любви?
- Друг мой, *любить* — это глагол. *Любовь* — чувство — это плод *любви* -действия.

Так что любите ее. Жертвуйте своими интересами. Выслушивайте ее. Проявляйте сочувствие. Одобряйте. Поддерживайте. Вы готовы на это?

В великой литературе всех прогрессивных народов *любовь* — это действие. В чувство ее превращают реактивные люди. Они движимы чувствами. Голливуд учит нас верить в то, что мы ни за что не отвечаем, что любовь — это чувство. Но голливудские сценарии не описывают реальный мир. Если мы позволяем чувствам управлять нашими поступками, значит, это мы дали им такую возможность, сняв с себя ответственность.

У проактивных людей *любовь* — это действие. Любовь — это то, что вы делаете: жертвы, которые приносите; способность отдавать себя, как мать отдает себя ребенку. Если вы хотите постичь любовь, учитесь у тех, кто идет на жертвы ради других, даже ради тех, кто их обижает и не отвечает им взаимностью. Если вы отец или мать, задумайтесь о вашей любви к детям, ради которых вы жертвуете собой. Любовь — это ценность, которая реализуется через соответствующие поступки. Проактивные люди подчиняют чувства ценностям. Любовь-чувство можно воскресить.

Где лучше всего выразить свое доверие и доносить до людей веру в их достоинство и потенциал? Без сомнения, в семье. А если семья неблагополучная? Тогда в школе. Учитель становится тем, кто вместо родителей поддерживает ребенка своим доверием.

Помните о своем праве доверять другим. Вы должны понимать, что есть определенный риск разочарования, и проявлять мудрость, пользуясь этим правом. Но, воспользовавшись им, вы преподнесете другим бесценный дар и откроете для них новые возможности. Самый серьезный из всех рисков — это риск жизни без риска.

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Каким образом можно улучшить установки? Для организации нет ничего более разрушительного, чем негативные установки. Как можно справиться с этой проблемой?**

**О:** Попробую дать ответ на этот вопрос на трех уровнях.

*Во-первых*, на личном уровне необходимо стать примером человека с позитивной установкой — избегать «метастазирующего эмоционального рака» в форме жалоб, критики, сравнения, конкуренции и противоборства. Seriously, ничто не действует сильнее, чем человек, который является светом, а не судьей; образцом для подражания, а не критиком.

*Во-вторых*, уделяйте часть своего времени общению с глазу на глаз с человеком, проявляющим, как вам кажется, недовольство или негативное отношение. Негативная установка — это на самом деле симптом более глубоких процессов. Людям необходимо чувствовать, что их понимают. Стремление понять другого человека действует на него так целительно, так успокаивает и поддерживает, что в конечном итоге вы начинаете возделывать почву, а не просто сокрушаться из-за отсутствия плодов.

*В-третьих*, иногда действуют другие силы, которые мощнее вашего личного примера или ваших взаимоотношений с кем-то. Иногда следует просто улыбнуться и не мучиться. Это позволяет предотвратить метастазирование «раковых клеток» негативности. Помните, что если вы основываете свою эмоциональную жизнь на слабостях других, включая их негативную установку, вы лишаете силы себя и укрепляете их негативные установки на распространение «раковых клеток» по всей культуре организации. Есть вещи, которые вы не в состоянии вменить; вы не можете изменить других людей; вы можете изменить только

себя. Однако по собственному опыту могу сказать, что в некоторых случаях, когда людям удастся развить в себе какое-нибудь умение или обрести компетентность, согласующуюся с их основным даром или талантом, их отношение к самим себе, к другим и к жизни существенно улучшается. Предположим, вы хотите научить кого-то играть в теннис. Что лучше — поговорить с этим человеком о его установке, если вам кажется, что он немного подавлен или не испытывает большого желания учиться и настроен негативно, или дать ему дополнительные знания об ударе с отскока или с лета? А может, лучше всего просто выйти на корт, показать ему технику игры и попросить отрабатывать ее до тех пор, пока он сам не захочет получить дополнительную информацию? Вы обнаружите, что, по мере того как человек начинает получать удовольствие от игры, его установка естественным образом становится более позитивной. Таковы три пути совершенствования: знания, умения и установка, или отношение. Большинство людей фокусируется на отношении и знаниях. На мой взгляд, ключ к этим двум путям заключен в умениях — люди начинают чувствовать себя лучше и более позитивно относиться к жизни, если умеют что-то делать хорошо.

**В: Какой самый ценный совет о мотивации вы когда-либо давали?**

**О:** Во-первых, я бы посоветовал сначала стать примером и образцом для подражания, а затем показать людям их достоинство и потенциал настолько ясно, чтобы они сами осознали эти качества в себе — не только на словах, но и с помощью скоординированных, поддерживающих систем и стимулов. Необходимо понимать, что важна как внутренняя, так и внешняя мотивация. Огонь в душе человека загорается подобно спичкам. Сначала, благодаря трению, воспламеняется одна, а следом — другие. Я не поклонник воодушевляющих речей, хотя и верю в энтузиазм. Я согласен с Кеном Бланшаром в том, как важно поощрять людей, делающих свою работу хорошо. Им необходимо, чтобы их ценили и выражали им признательность, но им также нужно ощущать, что дело, которым они занимаются, стоит их приверженности и усилий.

**В: В современном мире Интернет позволяет нам во многих ситуациях избежать личного общения. Каким образом можно оптимизировать новые технологии, чтобы лишить проблему обезличивания работников, при этом сохранив возможности повышения эффективности труда, которые могут дать эти технологии?**

**О:** На мой взгляд, высокие технологии приносят ощутимую пользу в долгосрочной перспективе только в том случае, если между людьми налажено общение. Если отношения установлены, это позволяет вам мыслить и действовать эффективно. Технологии дают вам возможность быть производительным, но они не могут заменить отношений. Помните, что в отношениях с людьми быстрое становится медленным, а медленное — быстрым. Технологии, как и тело, — это хороший слуга, но плохой хозяин<sup>69</sup>.

## **Глава 10. Объединение голосов — поиск Третьей альтернативы**

*Лидеры не избегают конфликтов, не подавляют и не отрицают их, а видят в них возможность.*

**УОРРЕН БЕННИС<sup>70</sup>**

*Рис. 10.1*

Я убежден, что одна из самых сложных проблем жизни — дома, на работе или в любом другом месте — связана с нашей способностью справляться с конфликтами, т. е. с различиями между людьми. Задумайтесь о задачах, стоящих перед вами, — разве я не прав?

---

<sup>69</sup> Gordon B. Hinckley, «The True Strength of the Church», *Ensign Magazine*, July 1973, p. 48.

<sup>70</sup> Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead* (San Francisco, Jossey-Bass Publishers 1989), p. 158.

Что, если бы вы обладали характером и УМЕНИЯМИ, позволяющими разрешать различия синергетически, т. е. находить решения, которые лучше предложенных кем-либо другим? Способность находить такие синергетические решения, подобное творческое сотрудничество строятся на основе *морального авторитета* на личном уровне и *доверия* в отношениях.

Однажды мне пришлось присутствовать на выступлении Аруна Ганди — внука Ганди, который делился проникновенными мыслями о своем деде. Вся аудитория слушала, затаив дыхание, и была буквально наэлектризована. Вот что он сказал:

Как ни странно, но не будь в мире проблемы расизма и расовых предрассудков, возможно, у нас не было бы и Ганди. Он мог бы стать просто преуспевающим юристом и зарабатывать хорошие деньги. Но из-за расовых предрассудков в Южной Африке Ганди, прибывший туда, уже через неделю подвергся унижениям. Его скинули с поезда из-за цвета кожи, и это настолько оскорбило его, что он просидел на платформе всю ночь, раздумывая над тем, что бы такое предпринять, чтобы совершить правосудие. Его первой реакцией был гнев. Он был разгневан и жаждал мести. Он хотел ответить силой своим обидчикам. Однако, он сдержался и сказал: «Это неправильно». Это не сулило справедливости. На какой-то момент это принесло бы ему удовлетворение, но справедливость не была бы восстановлена.

Вторым его побуждением было вернуться в Индию и жить среди своего народа, не теряя чувства собственного достоинства, но он отверг и этот вариант. Он сказал: «Невозможно убежать от проблем. Я должен остаться и справиться с ними». И тогда ему в голову пришел третий вариант — ответить на обиду, не прибегая к насилию. С того момента он начал развивать свое учение об отказе от насильственных методов и следовал ему как в собственной жизни, так и в своей борьбе за справедливость в Южной Африке. Все закончилось тем, что он пробыл в этой стране двадцать два года, после чего вернулся в Индию и возглавил национально-освободительное движение<sup>71</sup>.

Третья альтернатива — это не мое решение и не ваше решение: это *наше* решение. Это не половинчатый компромисс между вашим и моим решением; это лучше компромисса. Третья альтернатива — это то, что буддисты называют «срединным путем», — более высокое среднее положение, которое лучше, чем любой из двух других путей, и схоже с вершиной воображаемого треугольника.

Третья альтернатива лучше, чем любой из предложенных вариантов решения. Она является продуктом настоящего творчества. Она возникает благодаря взаимной готовности людей открыто проявить свои уязвимые места, по-настоящему слушать друг друга и желанию вести поиск. Вы не знаете, чем все может закончиться. Вам известно одно — в конечном итоге вы придете к лучшему варианту, чем существующий. Может измениться содержание решения, его дух или мотив. Могут одновременно измениться даже две или три составляющие — но всегда по крайней мере одна из них.

Как и в истории с Ганди, появление Третьей альтернативы, как правило, *начинается* с самого человека. Часто для того, чтобы она зародилась в вашей душе, на вас должны повлиять обстоятельства, например действия какого-нибудь оппонента. Читая слова внука Ганди, вы, наверное, обратили внимание на его внутреннюю борьбу и отношения с другими людьми. Перед тем как Ганди сумел решить задачи, стоящие перед ним на уровне *отношений*, ему пришлось проделать значительную работу *над собой*.

### **Достаточно одного: мышление в духе поиска третьей альтернативы**

---

<sup>71</sup> Arun Gandhi, «Reflections of Peace», *BYU Magazine*, vol. 54, No. 1 (Spring 2000), p. 1–6. Найдено на сайте <http://magazine.byu.edu/bym/2000sp/pages/peace1.shtml#> 14 мая 2004 г.

Вы, наверное, помните о двадцати отжиманиях, о физической аналогии или метафоре *личного* успеха. Еще одна метафора, которую я люблю использовать на своих занятиях, — метафора армрестлинга. Ее цель — проиллюстрировать образ мышления и набор умений, которые необходимы для поиска и достижения настоящей Третьей альтернативы. Я прошу зал направить ко мне добровольца, обладающего большой силой и ростом не менее 190 сантиметров, чтобы сразиться со мной в армрестлинге перед всей аудиторией. Пока его уговаривают и он выходит, я нахально предлагаю ему готовиться к поражению. Я хвастаюсь своим мастерством, умениями, силой и «черным поясом». Когда наконец он оказывается перед аудиторией, я прошу его повторять за мной «Я неудачник», что большинство и делают. Я говорю этому громадному человеку, что дело совсем не в размерах, а в технике и что я ею владею, а он нет. Я язвлю и говорю колкости. Как и запланировано, аудитория начинает симпатизировать моему сопернику.

Мы принимаем позу для армрестлинга — правая нога одного напротив правой ноги другого — и скрещиваем на опоре между нами руки. Затем я спрашиваю людей из компании, выдвинувшей моего соперника, готовы ли они профинансировать соревнование. Правила таковы, что если он кладет мою кисть до уровня наших локтей, они должны заплатить ему один доллар, а если я делаю то же самое с ним, доллар получаю я. Они всегда соглашаются. Затем я прошу кого-нибудь из сидящих рядом выступить в роли хронометриста. Он должен дать нам сигнал к началу схватки, затем на протяжении примерно одной минуты считать, сколько раз каждый из нас сможет одолеть соперника, а затем организовать сбор денег за все соревнование (по одному доллару за каждую победу) у тех, кто выдвинул добровольца. Потом я уточняю у группы «финансистов», хватит ли им средств, чтобы спонсировать соревнования. Ответ всегда положительный.

Хронометрист подает сигнал, и мы начинаем. Я тут же расслабляю руку, и соперник кладет ее. Обычно его очень сильно удивляет и озадачивает то, что я не сопротивляюсь. Он не понимает, в чем дело. Мы возвращаемся в исходное положение, и я позволяю одолеть меня снова. Потом еще один раз. И еще раз. Все это время он ждет, что я буду сопротивляться. Как правило, он начинает чувствовать некоторую вину, как будто сам поступает нечестно.

Тогда я говорю ему: «Вы знаете, самое лучшее для нас обоих это выиграть максимальное количество раз». Обычно эти слова его интригуют, но из-за того, что вначале я напал на него, он не уверен, стоит ли мне доверять. Возможно, это лишь красивые слова — а на самом деле я планирую обмануть его или как-то манипулировать им, чтобы получить преимущество? Но поскольку я все так же не сопротивляюсь и позволяю ему одерживать победу, он начинает менее предвзято относиться к моей идее, что если мы будем выигрывать оба, то сможем вместе выиграть больше. Преодолевая свое недовольство, сомнения и приложив определенные усилия, мой соперник обычно в конечном итоге позволяет мне обыграть его один раз.

Мы вновь возвращаемся в исходное положение, и я опять поддаюсь ему без сопротивления. Буквально через несколько секунд он тоже перестает сопротивляться. Бывает так, что озадаченность так и не покидает некоторых добровольцев, и они еще какое-то время не могут понять, что происходит. Они продолжают сопротивляться, но в конце концов процесс налаживается и не требует ни от одного из нас никаких усилий. Тогда я говорю: «Почему бы теперь нам действительно не получить максимальную выгоду?» Мы начинаем просто двигать своими запястьями туда-сюда, что в пять раз быстрее, чем, если двигать всей рукой. Потом мы используем обе руки, и результат удваивается. Наконец, я говорю: «Теперь пойдите к вашим товарищам и продемонстрируем это перед ними. Пусть сосчитают, сколько они нам должны». К этому моменту весь зал уже гудит, понимая, что я имею в виду.

**Только одна треть респондентов опроса по определению xQ подтвердила, что они работают в атмосфере «Выиграл/ Выиграл».**

Затем я объясняю аудитории, что Думать в духе «Выиграл/Выиграл», т. е. следовать установке на поиск Третьей альтернативы — это идея или принцип взаимоуважения и

взаимной выгоды. Даже несмотря на то что я *делал вид*, будто я сильнее, лучше и агрессивнее своего соперника в армрестлинге, заставляя его думать в духе «Выиграл/Проиграл», на самом деле я привнес в соревнование *намерение* и мышление в духе «Выиграл/ Выиграл».

После этого я старался обеспечить *его* интересы, его победу тем, что не сопротивлялся. Теперь он присмирел, чувствуя себя виноватым, и наконец открылся и смог без труда воспринять идею о том, что, действуя сообща, мы оба сумеем выиграть больше.

Тогда мы подошли к задаче творчески, начав очень быстро двигать запястьями, а потом подключив к игре вторую пару рук. Окончательный результат был поистине синергетическим, поскольку оба сумели получить большой выигрыш. Что до компании, которой пришлось раскошелиться на приз, то эти люди тоже выиграла немало... получив новые знания. Конечно, денег никто ни с кого не брал, но этот опыт стал очень ярким, забавным и наглядным примером поиска и нахождения Третьей альтернативы.

Вы видите, что мне пришлось применить всю мою внутреннюю силу и выдержку, чтобы поддержать свои усилия по построению доверия и поиску Третьей альтернативы. Поскольку я сформировал в уме другого человека настолько глубокое конкурентное настроение в духе «Выиграл/Проиграл», что он даже про себя говорил: «Я ни за что не позволю этому маленькому лысому ничтожеству одолеть меня», мне пришлось упорно идти вперед, несмотря на явно свирепую реакцию соперника на мою первоначальную наигранную заносчивость и нападки.

Многие считают, что в духе «Выиграл/Выиграл» должны мыслить *оба* человека. Это не так. Достаточно, чтобы так мыслил хотя бы один из них. Большинство также уверены в том, что другой человек должен быть настроен на сотрудничество, однако созидательное сотрудничество, в результате которого появляется Третья альтернатива, не возникает до тех пор, пока вы не будете стремиться к синергии. Одному надо просто сначала подготовить к этому другого, проявляя эмпатию или внимательно его выслушивая, стараясь понять его интересы и неотступно следуя им, пока другой человек не ощутит доверия к вам.

Однажды я проделал этот эксперимент на шоу Опры Уинфри, хотя для этого мне пришлось долго убеждать продюсера, чтобы получить разрешение. Проблема заключалась в том, что все должно было произойти спонтанно и никто не должен был знать исхода — прежде всего сама Опра. Переживая по поводу того, что, с одной стороны, ситуация может выйти из-под контроля, а с другой — что каждое шоу должно соответствовать определенным стандартам рейтинга, продюсер ощущала свою уязвимость и была настроена скептически. Однако я продолжал убеждать ее, и в конечном итоге все состоялось.

Во время эфира, я аналогичным образом начал атаковать и критиковать Опру, заявлять о ее слабости и своей силе, говорить, что она *проиграет*. Это по-настоящему ее раззадорило, и она настроилась на решительный отпор. Она быстро меня поборола и продолжала удерживать мою руку. Я сказал:

— Опра, почему бы нам не выиграть обоим?

— Ни за что!

— Почему?

— Я выросла на улице. Я ни за что не уступлю тому, кто разговаривает со мной в таком тоне.

— Ладно, Опра, можешь выиграть еще раз.

— Ни за что! — повторила она. Доверия не было. Тогда я сказал:

— Послушай, давай постепенно поднимем руки в исходное положение, потом вернем их обратно, и ты выиграешь еще один доллар... Я ведь знаю, как он тебе нужен.

Мы посмеялись, и она все поняла. В конечном итоге почти все усваивают этот урок.

Как гласит известная поговорка, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Я убежден, что опыт стоит десяти тысяч слов. Картина армрестлинга, которая предстает перед аудиторией, олицетворяет именно такой случай и стоит сотни тысяч слов. А опыт участника стоит тысячи подобных картин. Возможно, вы как читатель можете мысленно представить

ее, но если вы хотите ощутить ее силу, попробуйте провести этот эксперимент с кем-нибудь из своих детей, с вашей супругой или с одним из коллег.

Большинство людей не дают себе труда думать в духе «Выиграл/Выиграл» и сначала стремятся понять другого, чтобы найти Третью альтернативу. Для этого, в сущности, необходимо сначала одержать победу над собой. Нужно достичь значительного успеха на личном уровне, чтобы источник вашей безопасности находился внутри вас самих, а не зависел от мнения других людей о вас или от вашей правоты. Сила заключена в вашей способности быть уязвимым, поскольку в глубине души ваша цельность и приверженность своей системе ценностей, основанной на принципах, делает вас неуязвимыми и обеспечивает вашу безопасность. Вы можете позволить другим оказывать на вас влияние и быть гибким. Вы можете позволить себе искать, не зная к чему придете, а зная только одно: то, что вы найдете, будет лучше того, с чего вы и другой человек начинаете.

### **Набор умений для поиска третьей альтернативы**

Коммуникация, без сомнения, является *самым* важным умением в жизни. Существует четыре формы коммуникации: чтение, письмо, говорение и слушание. Большинство тратит от двух третей до трех четвертей времени бодрствования именно на выполнение этих четырех действий. Из всех четырех видов коммуникации 40–50% времени взаимодействия с другими людьми приходится на *слушание* — тот вид, которому нас меньше всего учат. Большинство из нас годами учатся читать, писать и говорить. Однако не более 5% людей проходит хотя бы двухнедельное формальное обучение тому, как нужно слушать.

Очень многие уверены, что умеют слушать, поскольку постоянно этим занимаются. Но на самом деле люди слушают других, исходя из своей собственной системы координат. Из пяти уровней слушания, представленных ниже на диаграмме Континуума слушания, — игнорирование, притворное слушание, выборочное слушание, внимательное слушание и эмпатическое слушание — только эмпатическое слушание, стоящее на самой верхней ступени, исходит из системы взглядов другого человека. По-настоящему слушать — значит выходить за рамки своей биографии, своей системы взглядов и системы ценностей, сложившейся у вас привычки к суждениям — и стараться глубоко вникнуть в обсуждаемый предмет или встать на точку зрения другого человека. Это называется эмпатическим слушанием. Такое умение встречается очень и очень редко. Но это больше, чем просто умение. Намного больше.

**Только 17% работников, принявших участие в обследовании, считают, общение в организациях, где они работают, по-настоящему открытым, искренним и уважительным.**

*Рис. 10.2*

#### **Об умении слушать (отрывок)**

Когда я прошу вас послушать, а вы начинаете давать мне советы, вы не выполняете мою просьбу. Когда я прошу вас послушать, а вы начинаете говорить мне, почему я не должен так чувствовать, вы не считаетесь с моими чувствами. Когда я прошу вас послушать, а вам кажется, что вы должны сделать что-то, чтобы решить мою проблему вы, как ни странно, подводите меня. Послушайте! Я просил только о том, чтобы вы выслушали меня; не говорили, не делали — просто услышали меня... Я сам могу о себе позаботиться. Я не беспомощен. Возможно, сломлен и не уверен в себе, но не беспомощен. Когда вы делаете за меня то, что я способен и должен сделать сам, вы лишь подкрепляете мой страх и ощущение слабости. Но если вы просто воспримете как должное мое чувство, каким бы иррациональным оно ни было, тогда я смогу прекратить свои попытки убедить вас и подвести к пониманию того, что стоит за этими иррациональными чувствами. А

если это прояснится, ответы станут очевидными, и мне не нужны будут советы<sup>72</sup>.

**РАЛЬФ РАФТОН, доктор медицины**

Чтобы подчеркнуть первоочередную важность искусства коммуникации, предлагаю вам провести один опыт. Если хотите, вы можете продолжать читать дальше и просто представить все в уме, но ручаюсь, что в этом случае вы не получите такого эмоционального и образовательного эффекта, как если проделать опыт на практике. Поэтому очень советую вам все-таки провести данный эксперимент. Возможно, вы уже знакомы с ним из других моих книг, но здесь я использую иные изображения. Если вы еще раз проведете его, это укрепит ваши знания и мотивацию совершать поступки, опираясь на его результаты.

Для проведения эксперимента вам потребуется партнер. Сначала *вы и только вы* смотрите в течение секунды на рис. 10.3 на странице 218. Потом предлагаете другому человеку посмотреть на рис. 10.4 на странице 220, а сами при этом на него *не* смотрите. На последнем этапе вы оба смотрите на рис. 10.8 на странице 235. Итак, приступайте.

Что каждый из вас видит на последнем рисунке?

Что на нем изображено — девушка или саксофонист?

Кто из вас прав?

Поговорите с вашим партнером, чтобы понять, что он видит. Слушайте внимательно и попытайтесь увидеть то же самое. Затем, поняв его точку зрения, объясните ему свою. Помогите ему разглядеть то, что видите вы.

### *Рис 10.3*

Чем обусловлены различия в восприятии? Посмотрите на первые два рисунка, которые вы видели по отдельности. Что было бы, если бы вы знали, что первой картинкой, которую увидел ваш партнер, был рисунок на другой странице? Помогло бы это вам понять, почему на втором рисунке он увидел саксофониста? Конечно.

Проводя этот небольшой эксперимент со своими слушателями, одной половине зала я в течение секунды показываю изображение девушки, а другой половине — саксофониста. Оба рисунка обуславливают восприятие каждой из групп. Когда я показываю последний рисунок всему залу, за редким исключением половина видит девушку, а половина — саксофониста. Все смотрят на одно и то же изображение, но трактуют его абсолютно по-разному.

Подобный тренинг дает очень мощный опыт познания. Разные люди смотрят на один и тот же предмет, но видят разные вещи. Поэтому я прошу их пообщаться со своими соседями, которые видят иную картинку, и по-настоящему выслушать их, пока они не поймут, что видят другие. Увидев картинку в новом ракурсе, они должны воскликнуть «ага». Довольно скоро зал наполняется торжествующими *ага*. Хотя некоторым для прозрения требуется достаточно продолжительное время. Я даже наблюдал, как люди вступают в спор о том, что же все-таки изображено на рисунке. Некоторые сильно расстраиваются оттого, что кто-то не может увидеть очевидную для них вещь. Они занимают оборонительную позицию, поскольку видят для себя только один способ интерпретации картинки. Но встречаются и такие люди, которые пытаются склонить на свою сторону другого человека, поддерживая его и искренне радуясь, когда ему удастся увидеть изображение в новом ракурсе.

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

**ЭДВАРД ДЕ БОНО, доктор медицины, АВТОР КНИГИ  
«ЛАТЕРАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ» (LATERAL THINKING)**

### *Рис. 10.4*

---

<sup>72</sup> Ralph Roughton, M.D., используется с разрешения.

Описанный эксперимент с восприятием позволяет усвоить четыре важные вещи, касающиеся коммуникации:

1. Если вы хотите понять, *что* видит другой человек и *почему* он видит мир именно так, вы должны проявить искреннюю открытость и выслушать его. Это основа поиска Третьей альтернативы.

2. Вещи, знакомые вам по собственному опыту *до* момента получения новой информации, определяют то, как вы воспримете эту информацию. Если за одну секунду демонстрации картинки, обуславливающей восприятие, зал делится на две части, представляете, какое обуславливающее действие может оказать опыт, полученный на протяжении всей жизни? Как обстоят дела в вашей семье? Каким образом вы интерпретируете те или иные вещи? Люди могут смотреть на одни и те же факты, но каждый будет интерпретировать их *значение* сквозь призму предшествующего личного опыта. Мы определяем значение тех или иных вещей и поступаем, исходя из своего восприятия окружающего мира. Помните, мы не видим мир таким, какой *он есть*; мы видим мир таким, каким *воспринимаем* его *сами*. Восприятие определяется задолго до того, как мы начинаем предпринимать попытки добиться синергии. Поэтому самое важное — это наладить коммуникацию, ведущую к взаимопониманию.

3. Не существует одного-единственного варианта интерпретации чего бы то ни было. Задача состоит в том, чтобы сформировать общее видение, которое бы точно и правдиво учитывало все различные точки зрения и при этом правильно отражало первоначальное видение. Если разные люди по-разному интерпретируют проблему, кто из них прав? Кто прав, когда между вами и вашей супругой возникает разногласие? Кто прав, когда вы расходитесь во мнениях со своими детьми? Если вы пользуетесь силой своего должностного положения, вы делаете все, чтобы был только один правильный ответ. Чем больше ваше эго участвует в формировании вашего восприятия, тем более косным становится ваш ум и тем менее гибкими являются ваши реакции.

4. В большинстве случаев проблемы в общении возникают из-за семантики — того, как люди определяют те или иные слова. Эмпатия позволяет практически моментально устранить все семантические проблемы. Почему? Потому что, когда вы по-настоящему слушаете, стараясь понять, вы смотрите на слова как на некие символы значения. Главное — понять значение, а не спорить из-за символов.

Возвращаясь к эксперименту с восприятием, представьте себе, что бы произошло, если бы вы были уверены, что правы в своей интерпретации изображения, а ваш партнер заблуждается. Любая попытка растолковать значение картинки привела бы только к раздору. Каждый из вас был бы эмоционально зависим от своего восприятия, а при такой извращенной, подвижной эмоциями, направленности вы просто не стали бы пытаться оценить изображение с позиций восприятия партнера, проявляя необходимую цельность.

Теперь усложним эту проблему эмоциональной зависимости, добавив аспект должностного положения. Представьте, что происходит, когда лидеры, занимающие высокое положение, в одностороннем порядке принимают решение, как устранить ту или иную значительную проблему, с которой столкнулась организация, а затем объявляют об этом, задавая направление всей организации в целом. Высокопоставленные руководители говорят красивые слова о том, какие изменения произойдут в структуре организации и системе оплаты труда, каким образом сотрудники должны выполнять работу совместными усилиями и в чем заключается сама работа. Безмолвная аудитория возмущается деспотичным отношением и внутренне сопротивляется тому, что ей говорят. Формируется тайный сговор в духе «жду, пока скажут», основанный на созависимости; различия во мнениях отрицаются и игнорируются. Можно себе представить, какой хаос воцаряется в организации.

Если вы черпаете силу в должностном положении, не обладая моральным авторитетом, вы способствуете появлению слабости в себе, в других людях и во взаимоотношениях. Вы создаете созависимость.

## Индийский жезл говорящего

После того как я проводил занятия для вождей индейских племен, живущих в Соединенных Штатах и Канаде, они вручили мне замечательный подарок — полутораметровый Жезл Говорящего с искусной резьбой и выгравированной надписью «Орлан». Жезл Говорящего веками являлся неотъемлемой частью процесса управления у коренных американцев. На самом деле от вождей Союза племен ирокезов кое-кому из отцов-основателей США (в частности, Бенджамину Франклину) было известно об идеях, стоящих за Жезлом Говорящего. Это один из наиболее мощных инструментов общения, который я когда-либо видел, поскольку, несмотря на свою материальность, он воплощает в себе идею, обладающую значительной синергетической силой. Жезл Говорящего олицетворяет процесс достижения взаимопонимания между людьми с различными мнениями благодаря взаимоуважению, которое позволяет им справиться со своими разногласиями и проблемами синергетически или, в самом крайнем случае, путем компромисса.

Идея Жезла Говорящего в следующем. На всех собраниях говорить разрешено только тому, кто держит Жезл Говорящего. Если Жезл Говорящего находится у вас в руках, говорить можете только вы, до тех пор пока не почувствуете, что вас поняли. Другим не позволено высказываться, спорить, выражать свое согласие или несогласие. Все, что могут сделать другие, — это постараться понять вас и показать свое понимание. Возможно, им потребуется повторить ваши высказывания, чтобы вы подтвердили, что вас понимают правильно, а возможно, вы просто почувствуете, что вас поняли.

Как только вы почувствовали, что вас понимают, вы должны передать Жезл Говорящего следующему человеку и приложить все усилия, чтобы понять его, а он это должен почувствовать. Когда говорит другой, вы должны слушать, повторять и проникаться его чувствами, пока он не поймет, что его действительно поняли. Таким образом, все участники берут на себя стопроцентную ответственность за коммуникацию — и когда говорят, и когда слушают. После того как все участники почувствовали, что их понимают, как правило, происходит удивительная вещь. Негативная энергия рассеивается, разногласия испаряются, возникает взаимное уважение, и люди начинают действовать творчески. Появляются новые идеи. Возникают Третьи альтернативы.

Помните, что *понимать не означает соглашаться*. Понимание — это способность посмотреть на проблему глазами, сердцем, умом и духом другого человека. Одна из глубочайших потребностей человеческой души — быть понятым. Как только она удовлетворена, личное внимание может переключиться на решение проблемы по принципу взаимозависимости. Однако, если данная очень насущная потребность в понимании не удовлетворена, начинается борьба эго. Встают вопросы сфер влияния. На первый план выходит оборонительное и защитное поведение. Иногда могут вспыхнуть раздоры, даже с применением силы.

Потребность человека в понимании можно сравнить с потребностью легких в воздухе. Если бы из комнаты, в которой вы находитесь, неожиданно откачали весь воздух, насколько сильные мотивы получить воздух у вас бы возникли? Интересно ли вам было бы обсуждать или устанавливать различия между вами и другими людьми? Конечно же, нет. Вы бы стремились лишь к *одному*. Вы были бы готовы рассматривать все остальные вещи только после того, как получите воздух. Ощущение понимания можно назвать психологическим воздухом.

Процесс, аналогичный рассмотренному, может происходить и без Жезла Говорящего в воображении людей, хотя в таком случае будет недоставать овеществленной дисциплины, заключающейся в четком обозначении ответственности говорить смело и слушать с эмпатией. Когда у вас в руках находится реальная вещь — Жезл, — это обеспечивает значительную концентрацию внимания и личного интереса. Однако иметь настоящий Жезл Говорящего совсем не обязательно. Можно воспользоваться карандашом, ложкой или

кусочком мела — любым материальным предметом, который физически налагает на выступающего ответственность передать его только когда он чувствует, что его поняли, и не ранее того.

Приходилось ли вам когда-нибудь участвовать в собраниях, где ощущалось наличие тайных планов? Представьте, насколько мощное влияние на таком собрании оказала бы идея Жезла Говорящего. Если использование жезла или карандаша кажется неуместным, то следует выразить основную концепцию или идею на словах. Просто внятно и отчетливо огласите ее в самом начале встречи, пока люди еще не успели эмоционально втянуться в решение наиболее уязвимых аспектов, и даже если вы не являетесь председателем собрания, скажите что-нибудь вроде: «Сегодня мы собираемся обсудить множество важных вещей, которые очень волнуют многих из нас. Чтобы облегчить процесс нашего общения, давайте договоримся, что никто не имеет права высказывать свое мнение до тех пор, пока не повторит точку зрения предыдущего выступавшего так, что тот будет удовлетворен тем, как его поняли». (Хотя в этом заявлении не говорится о Жезле Говорящего, оно передает суть идеи, поскольку никто не может выражать свое мнение до тех пор, пока другой не скажет: «Я чувствую, что меня поняли».)

Многие могут колебаться, стоит ли соглашаться на такую процедуру, поскольку она кажется немного наивной, даже ребячливой и непродуктивной, но могу вам гарантировать, что все как раз наоборот. Она требует такого самоконтроля и привносит в общение такую зрелость, что, если на первый взгляд и кажется непродуктивной, в конечном итоге становится очень эффективной, т. е. позволяет достичь желаемых результатов с точки зрения синергетических решений и в смысле синергетических отношений, связи и доверия.

Вот как, к примеру, может проходить собрание, на котором вы выступаете инициатором применения идеи Жезла Говорящего.

В собрании принимают участие Сильвия и Роджер. Прямо посреди речи Сильвии, пытающейся объяснить свою точку зрения, Роджер вдруг говорит:

— Я не согласен с Сильвией. На мой взгляд, мы должны сделать следующее...

Вы перебиваете его и говорите:

— Извините, Роджер. Помните, о чем мы договорились, чтобы наше общение было более эффективным?

— О да. Я должен сначала повторить мнение Сильвии, а потом уже выражать свое.

— Нет, Роджер. Вы должны не просто повторить мнение Сильвии. Вы должны повторить его так, чтобы *она была удовлетворена* тем, как вы ее поняли. Тогда вы сможете высказать свою точку зрения.

— А, ну да, точно.

— Так что думает по этому поводу Сильвия?

Роджер пытается повторить.

— Он прав, Сильвия?

— Нет, все совсем не так. Я хотела сказать, что...

Роджер снова перебивает.

— Роджер, вы опять забыли наше главное правило?

— Ах да. Я должен повторить мнение Сильвии так, чтобы она была удовлетворена тем, как я ее понял.

Тогда он впервые старается слушать внимательнее, а потом, по существу, начинает подражать ее манере говорить.

— Что скажете, Сильвия? — спрашиваете вы.

— Ну что ж, Роджер, конечно, хорошо мне подражает, но суть моей точки зрения он так и не понял.

— Извините, Роджер. Попробуйте еще раз.

— А когда моя очередь? Когда мне уже дадут слово? Я две ночи готовился к этому собранию.

— Помните основное правило, Роджер? Никто не может выйти на арену, не получив от

другого билет, в котором сказано, что вы поняли его точку зрения.

Роджер разрывается между потребностями своего эго, тайными планами, желанием высказаться и осознанием того факта, что он не может вступить в игру, если прежде удовлетворительным образом не поймет другого. Впервые он начинает слушать, по-настоящему проникаясь чувствами Сильвии. В результате она говорит:

— Спасибо, Роджер. Я чувствую, что вы меня поняли.

— Хорошо, Роджер. Теперь ваша очередь.

Роджер задумывается и произносит:

— Я согласен с Сильвией.

Мой опыт свидетельствует, что, если люди по-настоящему стараются понять друг друга, в большинстве случаев, хотя и не во всех, они соглашаются друг с другом. Почему? Потому что более 90% всех проблем коммуникации вызваны различиями либо в семантике, либо в восприятии. Напомню, что семантика — это то, как вы определяете слова или термины. Восприятие — это то, как вы трактуете информацию. Всегда, когда люди слушают друг друга с неподдельной эмпатией, т. е. с позиции взглядов другого человека, проблемы семантики и восприятия, исчезают — точно так же, как на картинке с саксофонистом/девушкой. Это происходит потому, что люди слушают, оценивая услышанное с точки зрения системы взглядов другого человека. Они чувствуют, как другой определяет слова и термины или как другой интерпретирует смысл и информацию. Это помогает взглянуть на ситуацию с одной колокольни, говорить на одном языке, что, в свою очередь, позволяет продолжить работу над решением проблемы оставшихся 10% подлинных разногласий. Дух подобного взаимопонимания является настолько утверждающим, исцеляющим и объединяющим, что, когда люди начинают обсуждать свои разногласия, они делают это благожелательно и, как правило, могут разрешить их либо посредством синергии, либо в форме компромисса.

Молчание — это еще один ключ к общению с другими в духе индейского Жезла Говорящего. Чтобы получить возможность глубоко проникнуться чувствами других людей, следует сохранять сдержанность и даже молчание. Вот что говорит Роберт Гринлиф о силе молчания: «Не стоит бояться молчания. Некоторым молчание кажется неловким или угнетающим. Но при непринужденном общении немного молчания только приветствуется. Иногда очень важно задать себе вопрос, который часто кажется нам ужасным: «А может, лучше промолчать, чем высказать то, что у меня на уме?»»

### **Два этапа поиска третьей альтернативы**

Существует два основных этапа поиска Третьей альтернативы (см. рис. 10.5). По сути, процесс поиска, использующий эти два шага, сам по себе дает результаты и помогает сформировать доверие (моральный авторитет), которое стимулирует поиск.

#### *Рис 10.5*

Важно отметить, что эти этапы не всегда строго последовательны. Иногда вы начинаете с первого, иногда — со второго. Иногда вы можете просто начать общаться, искренне стараясь выслушать человека, чья точка зрения и предлагаемое решение полностью отличаются от вашего. Затем попросите его выслушать вас так, как вы слушали его, после чего вы сможете понять, готов ли он к поиску Третьей альтернативы. Иногда вам необходимо постоянно переходить от одного этапа к другому и обратно. Каждая ситуация имеет свои особенные черты, а любые отношения уникальны. Короче говоря, для того чтобы применять эти два шага, необходимы здравомыслие, знания, самоконтроль и собранность.

### **Случаи поиска третьей альтернативы**

На протяжении многих лет моей профессиональной деятельности самыми интересными и приятными случаями бывали те, когда я выступал в роли посредника между людьми, которые эмоционально были настолько сильно настроены против позиций друг друга, что иногда это доходило до абсурда. Я помогал им посредством двух этапов поиска находить синергетическую Третью альтернативу. Можно было прямо-таки воочию наблюдать, как они переходят от одной модели коммуникации, показанной на континууме, к другой (см. рис. 10.6).

### *Рис. 10.6*

Одним из самых первых моих опытов был случай, когда нашей фирме нужно было снять фильм. В нем живо, естественно и неподдельно надо было показать силу синергии, которой можно достичь с помощью разрабатываемой нами методики. Я решил провести съемки на одном из своих семинаров и остановил выбор на очень острой теме — охрана окружающей среды. Я пригласил подняться ко мне на сцену двух человек из аудитории: женщину — сильную, убежденную и страстную сторонницу защиты окружающей среды (настоящую представительницу «зеленых») и мужчину — сильного, убежденного и преданного своему делу бизнесмена, предприятие которого использует природные ресурсы с целью извлечения прибыли. Выйдя на сцену, они не стали пожимать друг другу руки (хотя даже профессиональные боксеры соприкасаются перчатками). Еще не дойдя до сцены, женщина уже успела наброситься на своего оппонента, заявив:

— Вот такие типы и отравляют наш воздух, воду и будущее наших детей!

Он посмотрел на ее ноги и заметил:

— Хорошие туфли. Кожаные?

Она смерила его взглядом с ног до головы и ответила:

— Какое это имеет значение?

— Просто интересно, какое животное вы убили.

— Я не убиваю животных!

— А, ну конечно, есть ведь другие, кто может сделать это за вас!

Так началось их общение.

Однако через сорок пять минут, пройдя два этапа поиска Третьей альтернативы, оба начали приводить доводы в пользу политики устойчивого развития на уровне отдельных компаний и правительства. Аудитория была крайне изумлена.

Всегда, когда вы предлагаете людям перейти к первому этапу — готовы ли вы искать решение, которое лучше каждого отдельного варианта, предложенного вами? — они неизменно говорят (как сделали и эти двое): «Я не представляю себе такого решения» или «Я годами занимался этим вопросом, и поэтому у меня есть твердые убеждения».

Поэтому надо признать: «Верно. Никто не знает, каким будет это решение; его необходимо создать совместными усилиями. Вопрос в том, готовы ли вы искать такое решение?»

Обычно люди отвечают:

— Я не пойду на компромисс!

Тогда вы говорите:

— Конечно. Синергия — это не компромисс. Вы должны найти лучшее решение, и в том, что оно лучшее, должны быть уверены как вы сами, так и ваш оппонент. При этом вы оба должны чувствовать, что такая уверенность есть у обоих. И никаких компромиссов!

— Ну, я не знаю, что делать в сложившейся ситуации.

— Переходите ко второму этапу. Помните, что ни один из вас не может высказывать свое мнение до тех пор, пока не повторит точку зрения другого так, чтобы тот был удовлетворен тем, как его поняли.

Именно в *этом* и заключается испытание. Людям, которые бесконечно долго отстаивали одну позицию, очень сложно искренне выслушать другого человека. Но если они

не сделают этого и не повторят точку зрения другого так, чтобы он был удовлетворен тем, как его поняли, они не смогут изложить свои представления. Это своего рода «входной билет».

Однажды я выступил в роли такого посредника на семинаре в университете. Темой дискуссии были аборт. Я пригласил одного человека, выступавшего против абортов, и другого, отстаивавшего право выбора. Чувствовалось, что оба морально привержены своей точке зрения. В присутствии более четырехсот человек, включая слушателей курса MBA в полном составе, многих преподавателей и приглашенных, я помог этим людям преодолеть два этапа поиска Третьей альтернативы. Как и в случае, описанном выше, примерно через сорок минут медленной проработки каждого из двух этапов, оба человека начали говорить о предохранении, усыновлении и просвещении. Изменился сам характер дискуссии. Аудитория была загипнотизирована, а оба участника растроганы до слез.

Я спросил, почему это вызвало у них столько эмоций. Оказалось, что это совсем не было связано с темой разговора. Им просто было стыдно за то, насколько категорично они судили, осуждали, и даже демонизировали тех, кто думал иначе, чем они. Выслушивая другого искренне и внимательно, каждый начинал осознавать: «Это хороший человек. Он мне нравится; я его уважаю. Я не согласен с его мнением, но готов его выслушать. Я открыт». Это захватывающее зрелище — видеть, как люди начинают обретать объективность, их сердца смягчаются, а позиции трансформируются в синергетическую Третью альтернативу.

Данные два шага не *всегда* даются легко, поскольку люди не во всех ситуациях способны прибегнуть к ним. Однажды я излагал этот материал представителям Организации молодых президентов в Вашингтоне и пригласил президента Национальной ассоциации образования (NEA) и главу программы по внедрению системы ваучеров в Калифорнии выйти перед залом и пройти два этапа поиска Третьей альтернативы. Выражая недовольство, они кое-как преодолели первый, при этом оба повторяли, что не имеют ни малейшего представления о том, что пытаются найти, и что на компромисс ни за что не пойдут.

Настало время переходить ко второму этапу, когда каждый должен был изложить точку зрения оппонента так, чтобы тот был удовлетворен тем, как его поняли. Они предприняли попытку справиться с этой задачей, однако практически сразу же сдались. Они заняли оборонительную, а затем даже враждебную позицию, перешли на личности и начали проезжаться по поводу родителей друг друга. Аудитория буквально изгнала их. Хотя оба были из числа почетных гостей, зал потребовал, чтобы они покинули кафедру, поскольку не содействовали достижению целей конференции. Тогда синергию проявила сама аудитория. Это были родители, которые искренне беспокоились за будущее своих детей. Им было известно, насколько сложен вопрос, что нельзя делать огульные обобщения и необходимо достичь более глубокого понимания. Зал предлагал все более и более креативные решения по совершенствованию системы образования. В том числе был затронут и вопрос о том, насколько применимы рыночные отношения в системе образования в одних условиях и как поступать в ситуациях, когда внедрять их очень сложно и даже вредно.

Мне много раз приходилось направлять людей на поиск Третьей альтернативы в сфере бизнеса. Обычно я спрашиваю своих клиентов: «Какая проблема, по вашему мнению, способствует разобщению культуры вашей организации? Попробуйте назвать такую, которая практически не поддается обсуждению». Как правило, они колеблются, но в конечном итоге находят ответ. Тогда я задаю следующий вопрос: «Хорошо, можем ли мы использовать это как пример синергии, поиска Третьей альтернативы?» Они, как правило, говорят: «О, нет. Это слишком деликатная и сложная проблема — даже и не знаю, как это у нас получится». Я объясняю им процедуру и суть двух этапов. Затем заверяю, что если они смогут проявить достаточную искренность и моральный авторитет, т. е. приложат искренние усилия к

решению этих двух задач, то их организация получит очень мощный и важный результат — не только потому, что будет решена указанная проблема, но еще и потому, что внутри культуры появится защитная система, которая даст возможность подходить аналогичным образом к любой проблеме, встающей перед ними.

Однажды я проводил занятия для группы специалистов в области здравоохранения, в которую входили попечители, руководящие и административные работники больницы, а также множество врачей. Обсуждался вопрос о приглашении на работу врачей со стороны — проблема, над решением которой бились уже несколько месяцев. Одну точку зрения представлял директор по медицинской части, другую — генеральный директор. В присутствии сотни человек я помог им преодолеть оба этапа поиска Третьей альтернативы. Им это удалось, и найденное решение было с огромным энтузиазмом воспринято обоими — не только потому, что оно им нравилось больше существующей системы, но и потому, что они смогли оздоровить и укрепить отношения между собой.

На одной крупной международной конференции по страхованию в мексиканском городе Канкун я проводил занятия для группы специалистов. Меня попросили выступить с докладом на тему трансформации культуры компании на основе принцип-центричного лидерства. Прочувствовав настроения внутри коллектива — натянутость при обсуждении важных вопросов, разобщенность между представителями дирекции и генеральными менеджерами по обслуживанию клиентов на местах, а также между этими генеральными менеджерами и подчиненными им агентами, — я решил не произносить заранее подготовленную речь. Вместо этого я принял решение помочь им осознать, насколько серьезной болезнью страдает культура организации и какое воздействие это оказывает на их бизнес и потребителей.

Итак, я поставил перед ними вопрос «Кому принадлежат клиенты?» и вызвал по два человека от каждой из трех групп — представителей дирекции, генеральных менеджеров и агентов, — которые и предстали перед всем собранием. Каждого из них я попросил объяснить, почему, на их взгляд, именно они владеют клиентами. Агенты заявили, что они находят клиента, устанавливают с ним отношения и организуют с ним сделку. Генеральные менеджеры отнеслись к этому заявлению презрительно и сказали: «Это *нам* приходится обслуживать этих людей. Вы их нашли — и можете быть свободны. А мы не можем. Мы должны все время быть на месте, чтобы представлять продукты и исполнять обязательства компании». Представители дирекции с презрением посмотрели на обе группы и, по сути, заявили следующее: «Вы демонстрируете свою невежественность. Кто разрабатывает все продукты? Кто реализует их на практике? Кто создал всю организационную систему, обеспечивающую работу нашего предприятия?» После того как это произошло, все очень четко осознали, насколько ослабла культура организации — клиенты не принадлежали *ни одной* из групп — они принадлежали сами себе. И если организация не консолидируется, она не сможет приобретать и удерживать клиентов. Они получили отрезвляющий урок, благодаря которому с готовностью прошли оба этапа создания синергетической Третьей альтернативы.

Как-то мне позвонил президент одной компании и попросил помочь ему в урегулировании затянувшегося и очень дорогостоящего судебного процесса с одним из основных клиентов. Он подал иск в связи с тем, что компания не смогла обеспечить результаты, соответствующие оговоренным критериям. Я очень хорошо знал этого президента. Он был подкован в тех вопросах, которые я преподаю, но у него не было уверенности, что он сможет справиться с задачей сам. Тогда я вновь изложил суть метода по телефону и попросил прочитать материалы, которые предоставил ему раньше. Он был настроен очень нерешительно и робко. Однако после того как я еще раз заверил его, что у него все получится, он согласился действовать самостоятельно.

Он позвонил президенту компании, которая вела против них процесс, и предложил вместе пообедать. Тот ответил: «Не вижу необходимости. Пусть все будет так, как решит суд», вероятно, думая, что позвонивший готов договориться, пойти на компромисс или на попятную. Он решил придерживаться своей жесткой тактики и отказался от приглашения.

Тогда мой друг объяснил, что он пытается сделать и почему. Он рассказал о двух этапах поиска Третьей альтернативы и сообщил, что, несмотря на то, что сам не собирается приводить с собой адвоката, тот, другой президент, может прийти на встречу с юристом и не говорить ничего, если юрист ему это посоветует. Таким образом он мог оградить себя от опасности как-либо скомпрометировать себя в суде. Мой друг сказал: «Что вы теряете — какой-нибудь час или два? Это дело уже стоило нашим компаниям десятки тысяч долларов, а мы еще в самом начале процесса». На таких условиях второй президент согласился встретиться и привести с собой адвоката.

Когда все трое собрались в кабинете, где были установлены две стойки с лекционными плакатами, мой друг сказал:

— Во-первых, хочу убедиться, что я правильно понимаю вашу позицию по этому делу, — и максимально полно и точно, насколько это было в его силах, постарался ее изложить. Потратив на это несколько минут, он продолжил:

— Правильно ли я вас понимаю? Насколько точны и полны мои представления?

— Все верно, за исключением двух пунктов, — ответил второй президент.

Адвокат перебил его и посоветовал больше ничего не говорить. Однако тот, ощутив прямоту и искренность моего друга, попросил адвоката не вмешиваться и изложил те два пункта, о которых упомянул. Мой друг записал их на лекционном плакате и снова спросил:

— Как вам кажется, теперь я действительно вас понимаю? Может быть, есть что-то еще, что вы хотели бы мне объяснить? Возможно, мы что-то пропустили?

— Нет, я вижу, вы понимаете нашу позицию.

— Тогда не могли бы вы теперь выслушать меня, как я постарался выслушать вас? Думаю, вы согласны, что это справедливо?

Что, по существу, произошло? Пытаясь понять друг друга, они приступили к решению главного вопроса, т. е. к поиску Третьей альтернативы. Появилась мотивация найти решение проблемы. При этом они не только урегулировали дело так, что результат удовлетворил их обоих, но и сохранили хорошие отношения. Их последующие действия были направлены на то, как донести свое желание продолжать деловые отношения между компаниями до двух организаций, которые сплотились на почве оппозиции и борьбы друг с другом.

Основная идея в том, что люди могут делать это самостоятельно; им не нужны посредники. Просто нужно обладать способностью быть одновременно участником, наблюдателем и посредником. Для этого необходима строгая дисциплина ума и эмоций, но, если у вас есть вера в принципы и вы обладаете достаточной внутренней смелостью и цельностью, вы справитесь с задачей.

Иногда может оказаться, что Третья альтернатива является компромиссом, — что одна сторона или обе в чем-то уступили. Однако это совсем необязательно. Возможно, предмет обсуждения вообще не имел особого значения: самым важным аспектом было качество взаимоотношений, глубина понимания или изменение мотивации. Один мой коллега поделился со мной следующей историей, которая очень ярко это иллюстрирует:

Мой отец был великолепным дантистом и тридцать лет проработал на этом поприще, пока у него не обнаружили амилоидоз — редкую болезнь, аналогичную раку. Врачи давали ему не более полугода. Из-за болезни отцу пришлось отказаться от работы. И вот этому человеку, который всегда вел очень активную жизнь, оставалось только одно — думать о своей смертельной болезни.

Он решил отвлечься от грустных мыслей, занявшись строительством парника на своем участке, в котором смог бы выращивать любимые растения. Он не собирался сооружать модный стеклянный парник из числа тех, что можно увидеть рядом с особняками в викторианском стиле. Он хотел поставить обычную

теплицу с крышей из волнистого пластика и стенами из черного пластика. Мою маму идея появления этого уродства рядом с домам совсем не приводила в восторг. Она сказала, что умрет, если соседи увидят это безобразие. Острота разногласий достигла такого уровня, что родители уже не могли обсуждать эту тему спокойно. Думаю, весь свой гнев по поводу болезни они перенаправили на эту тему.

Однажды мама сказала мне, что хочет постараться понять точку зрения отца. Она хотела разрешить ситуацию так, чтобы оба остались довольны. Она твердо знала, что не хочет никакого парника. Уж лучше разводить вьюнок на цветочных клумбах. В то же время она понимала, что желает отцу полноценной, плодотворной жизни. Она решила отступить и позволить ему сделать то, что он хочет. Она решила, что счастье отца имеет для нее большее значение, чем внешний вид участка или мнение соседей.

Сейчас уже можно точно сказать, что благодаря парнику мой отец смог прожить дольше срока, отпущенного ему врачами. Он прожил еще два с половиной года. По ночам, когда ему не спалось из-за последствий химиотерапии, он шел в парник, чтобы посмотреть, как поживают его растения. Поскольку по утрам их нужно было поливать, у него был стимул вставать с постели. Парник дал ему возможность трудиться и сосредоточить внимание не на своем слабеющем теле, а на чем-то другом. Помню, как мама сказала, что, поддержав желание отца построить парник, она совершила самый мудрый поступок в своей жизни.

Первоначально парник был «проигрышем» для матери моего коллеги, пока она не подчинила свои *первоначальные* устремления более сильному желанию порадовать своего мужа. Это говорит о том, что когда вы кого-то понимаете, вы даете новое определение тому, что такое «Выиграл/Выиграл». Тем не менее, если бы она с самого начала не испытывала достаточно сильного уважения, побудившего ее попробовать понять, что важно для мужа, она не смогла бы себя преодолеть.

Интересно, что возникающая синергия стала не Третьей альтернативой *решения*, а Третьей альтернативой *отношения*. Первая альтернатива заключалась в том, чтобы не строить парник. Вторая альтернатива — позволить мужу построить парник, выразив при этом свое недовольство. Третья альтернатива означала по-настоящему его понять и видеть свое счастье в удовлетворении его желания иметь парник. Часто синергия работает именно в этом направлении. Сторонний наблюдатель может сказать, что это был компромисс, но если бы вы с ней поговорили, она, без сомнения, не признала бы, что пошла на компромисс с собой. Она реализовала себя, обеспечив счастье и поддержав здоровье своего мужа. Подобная синергия отношения является замечательным выражением зрелой любви.

Большинство споров между людьми заканчивается компромиссом, решением в духе «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл». Однако Третья альтернатива решения — неважно, воплощена она в материи, духе или представляет собой достижение взаимного уважения и понимания вообще без заключения какого-либо соглашения, — является примером трансформации. То есть люди изменяются, они раскрываются навстречу знаниям и выслушивают других. Они начинают смотреть на вещи по-иному, более свежим взглядом, — они трансформируются. На диаграмме, представленной ниже, показана разница между транзактными и трансформирующими решениями (см. рис. 10.7)<sup>73</sup>.

Я убежден, что большинство споров можно предотвратить и разрешить с помощью синергетической Третьей альтернативы коммуникации. К судебному преследованию и «закону» следует прибегать лишь как к последней инстанции, но никак не к первой. Культура сутяжничества вредна для общества, разрушает доверие, формирует плохие примеры для подражания и в лучшем случае помогает достичь компромисса. Надеюсь, в один прекрасный день совместно с главным юрисконсультлом одной компании и

---

<sup>73</sup> Из-за плохого качества скана, приложить диаграмму невозможно. *Прим. букмейкера.*

федеральным судьей, которые оба применяют на практике эти идеи и добиваются потрясающих результатов, мы напишем книгу для адвокатов и тех, кто учит и нанимает адвокатов, а также для тех, кто хочет решать на первый взгляд неразрешимые проблемы без юристов. Книга будет называться «*Благословенны миротворцы*» с подзаголовком *Предотвращение и разрешение споров с помощью синергии*.

### **Построение взаимодополняющей команды третьей альтернативы коммуникации**

Формирование открытой коммуникации общения в духе Третьей альтернативы также абсолютно необходимо, чтобы создать взаимодополняющие команды, о которых мы уже говорили. В первую очередь работа такого рода необходима применительно к команде руководителей. Поскольку формальные лидеры обладают *формальным* авторитетом, им больше, чем кому-либо другому, необходимо проявлять *моральный* авторитет, свойственный данному виду коммуникации. Вторая причина кроется в том, что руководители всегда находятся на виду, постоянно прилагая усилия к построению взаимодополняющих команд из представителей разных отделов, внутри отделов и по всей организации в целом.

Однако коммуникация в духе поиска Третьей альтернативы, ведущая к построению взаимодополняющей команды, может начинаться на любом уровне. Практические результаты, полученные на более низких уровнях, позволяют преодолеть циничные настроения на более высоких уровнях организации, что опять же свидетельствует о том, что лидерство — не просто индивидуальное, а проявляемое целой командой, — является выбором, а не положением.

С чего начать? Начните с установления открытой коммуникации между всеми членами своей команды, в вашем отделе и между взаимозависимыми командами и отделами. По мере того как вы будете воплощать в жизнь навыки Третьей альтернативы коммуникации, люди постепенно начнут узнавать друг друга, проявлять интерес друг к другу и становиться более открытыми, искренними и естественными. Появится взаимоуважение, и люди будут все больше стремиться к признанию сильных сторон других и станут прилагать активные усилия к тому, чтобы компенсировать их слабости и добиться эффективного использования их сильных сторон. Это приводит к гармонии, подобной той, что устанавливается в музыкальном ансамбле или в команде спортсменов.

**Когда мы смотрим друг на друга сквозь призму слабостей, мы делаем сильные стороны людей бесполезными, а их слабости более очевидными.**

### **ВОПРОС — ОТВЕТ**

**В: Какое значение имеют жизненные циклы организации и существует ли Третья альтернатива ее неизбежному упадку и гибели?**

**О:** На мой взгляд, существует четыре «Бермудских треугольника», которые ведут к упадку, катастрофе и гибели. *Первый* появляется на стадии разработки идеи, когда хороший замысел уничтожают негативная энергия, неуверенность в себе и страх. *Второй* возникает на стадии производства, когда великолепная идея не находит соответствующего воплощения. Именно на этой стадии терпит поражение большинство организаций — более 90% за два года. Слишком часто организации, имея хорошую идею, не прилагают достаточных усилий для ее воплощения в жизнь. *Третий* «Бермудский треугольник» появляется на стадии управления. Масштабируемость производства предполагает, что можно либо скопировать предприятие точно, либо сделать нечто аналогичное, например, построить новый хороший ресторан, однако производитель пытается сделать все сразу, или пытается клонировать самого себя. При этом не создаются формальные системы контроля, особенно контроля денежных потоков. *Четвертый* «треугольник» возникает на стадии преобразований, когда организации необходимо создать себя заново, чтобы адаптироваться к

изменяющимся условиям рынка или новым возможностям, однако она настолько погрязает в своей собственной бюрократической жизни, правилах и инструкциях, что не может более удовлетворить и предвидеть потребности приоритетных клиентов.

Эффективные управленческие команды должны состоять из людей, обладающих качествами, соответствующими потребностям на всех четырех стадиях. Еще важнее, чтобы внутри команды царил атмосфера взаимоуважения, чтобы сильные стороны каждого были признаны и задействованы в общем деле, а слабости — нейтрализованы за счет сильных сторон других. Необходим *предприниматель* (генератор идей), *исполнитель*, *руководитель* и *лидер*, *создающий команду*, который помогает сформировать норму взаимного уважения и создает взаимодополняющую команду, обладающую силой создать себя заново и перейти на новый жизненный цикл организации.

**В: Как следует поступать, если вы занимаетесь слияниями и поглощениями, когда необходимо объединять людей из разных компаний, представляющих разные культуры? Есть ли какая-нибудь волшебная кнопка «Третья альтернатива», нажав на которую можно добиться взаимозависимости в глобальной компании?**

**О:** Причина, по которой многие слияния и поглощения оканчиваются неудачей, заключается в том, что процесс чересчур форсируется. Его можно сравнить со слиянием разных ДНК. Вы когда-нибудь видели национально неоднородные семьи? Можно ли считать эти союзы удачными? Чтобы находить Третью альтернативу решений, необходимы время, упорство, терпение и общение в духе индейского Жезла Говорящего. Помните, что в отношениях между людьми и в культурах быстрое становится медленным, а медленное — быстрым. Для вещей все по-другому: быстрое — это быстрое. Но с людьми стремление к продуктивности или ускорению неэффективно. Я сам познал это достаточно сложным путем, но мой опыт значительно укрепил мою уверенность в том, о чем я говорю: если вы хотите построить культуру в духе Третьей альтернативы, должно быть открытое, взаимное, уважительное признание ценности различных подходов. Для этого часто требуется появление новых формальных лидеров. Однажды я работал с одной крупной канадской компанией с очень зрелой культурой делегирования полномочий. Поскольку руководители штаб-квартиры компании, расположенной в Соединенных Штатах, открывали филиалы в самых разных странах мира, они хотели разработать централизованную политику по различным направлениям. Однако эта политика разрабатывалась с прицелом на культуры, намного менее развитые, чем в Канаде. Канадское руководство обратилось ко мне с просьбой помочь им сохранить свою относительную независимость и полномочия, чтобы не попасть в нелепую ситуацию, когда им пришлось бы исполнять роли и проводить политику, разработанные для незрелых культур и самых слабых звеньев в цепочке создания стоимости. Я с готовностью согласился. Когда американские руководители осознали, что отношения с канадским подразделением не взаимозависимы, что они могут использовать его в качестве модели возможного построения компании и что его зрелая культура обеспечивает более высокую производительность, экономичность и прибыльность при более высоком уровне полномочий, меньшей бюрократии и бумажной волоките, они стали приводить канадскую организацию в качестве примера, которому могли последовать предприятия с менее развитой культурой.

Главное в том, что не следует искусственно навязывать взаимозависимость — она должна возникнуть естественным путем, благодаря тому что люди начинают узнавать и понимать друг друга, доверять друг другу. Тогда они смогут действовать творчески. До тех пор пока этого не произойдет, люди рассматривают взаимозависимость как зависимость.

*Рис. 10.8*

## **Глава 11. Единый голос — Поиск пути: общее видение, ценности и стратегия**

Однажды Алиса подошла к развилке дорог и увидела Чеширского кота, сидящего на ветке.

— Скажите, пожалуйста, какую мне выбрать дорогу? — спросила она.

— А куда ты хочешь попасть? — ответил кот вопросом на вопрос.

— Не знаю, — призналась Алиса.

— Тогда все равно, куда идти, — изрек кот.

**ЛЬЮИС КЭРРОЛЛ, «Приключения Алисы в Стране Чудес»**

Вспомним, что обретение Восьмого навыка — это последовательный процесс «изнутри наружу». Подобно любому другому навыку, он представляет собой комбинацию УСТАНОВКИ, УМЕНИЙ и ЗНАНИЙ. Мы поговорили об УСТАНОВКЕ в духе инициативности «триммера». Мы обсудили УМЕНИЯ, необходимые для построения доверия и поиска Третьей альтернативы. Четыре роли лидера представляют собой лидерство и влияние в духе Третьей альтернативы. Они дают вам ЗНАНИЯ о принципах трансформирующего лидерства.

Напомню, что это влияние начинается с формирования образа, внушающего доверие, чтобы люди поверили в вас. Но, как известно, людям нужно больше, чем просто ваша добросовестность. Благие намерения не способны компенсировать отсутствие здравого смысла. Людям нужен пример, как работать и руководить, применяя иные методы — отличные от тех, к которым они привыкли, отличные от культуры организации, в которой они работают, отличные от традиционных способов ведения дел в Индустриальную эпоху. Главнейшая задача создания подобного образца — показать другим, как действует человек, который обрел свой голос, при исполнении трех остальных главных ролей лидера — *штурмана, настройщика и вдохновителя*.

Чтобы помочь вам в исполнении этих трех ролей лидера, следующие главы будут посвящены этим ролям. В них мы, во-первых, определим мифы и реальность, окружающие каждую из ролей, и, во-вторых, рассмотрим три контрастирующих альтернативных подхода к каждой из ролей. При решении любой задачи главное — всегда стремиться находить более ценную Третью альтернативу.

В данной главе мы рассмотрим задачу лидера, связанную с объединением людей, имеющих различные сильные стороны и по-разному смотрящих на мир, в единый голос, для достижения одной великой цели. Это роль *штурмана, формирующего общее видение, цели и стратегические приоритеты*. Начнем с рассмотрения мифа, реальности и возможных альтернатив поиска пути.

**МИФ:** Заявления о миссии и стратегические приоритеты разрабатываются теми, кто лучше всех все знает, т. е. людьми, занимающими руководящие должности. (*Старая парадигма*)

**РЕАЛЬНОСТЬ:** Заявления о миссии и стратегические приоритеты, в попытках разработанные и объявленные теми, кто занимает руководящие должности, быстро забываются без вовлеченности сотрудников или сильного отождествления ими своих интересов с миссией и приоритетами; приверженности достичь невозможно. (*Новая парадигма*)

*Первая альтернатива* при исполнении роли штурмана заключается в объявлении видения, ценностей и стратегии рабочей группе или организации без реального привлечения сотрудников к процессу их разработки.

*Вторая альтернатива* — слишком активное привлечение сотрудников, застой и бездействие из-за бесконечных совещаний; семинаров за пределами предприятия и обсуждений. По существу работа строится на допущении, что не нужно ни реализовать стратегию, ни вдохновлять других.

*Третья альтернатива* сводится не просто к разумной вовлеченности сотрудников в процесс формирования видения, миссии и стратегии, но и к признанию того факта, что, если вы сможете построить достаточно сильную культуру доверия и будете сами демонстрировать личную добросовестность, то мера заинтересованности работой будет напрямую зависеть от степени вовлеченности.

Позвольте проиллюстрировать эту Третью альтернативу.

Меня с давних пор поражал потрясающий уровень обслуживания в отелях Ritz-Carlton. После того, как я ближе познакомился с Хорстом Шульце, который долгое время занимал пост президента и директора по операциям этой гостиничной сети, я понял, каким образом была построена их замечательная культура. Под руководством Шульце компания Ritz-Carlton Hotel Company смогла два раза стать лауреатом Национальной премии качества имени Малкольма Болдриджа в категории услуг.

Однажды я брал у Хорста интервью для своей колонки, публиковавшейся одновременно в нескольких изданиях разных стран. Я попросил его дать определение лидерству. Вот что он ответил:

Лидерство — это создание условий, в которых люди хотят стать частью организации, а не просто работать на эту организацию. Лидерство создает среду, в которой люди хотят, а не должны что-то делать. Создание таких условий является требованием бизнеса. Я должен задавать цель, а не просто работать и исполнять свои функции. Будучи человеком бизнеса, я обязан создавать условия, в которых люди ощущают себя частью чего-то общего, чувствуют, что они реализуются, и имеют определенную цель. Именно цель — т. е. смысл их жизни — помогает им по-настоящему посвятить себя тому или иному делу. В этом случае вы получаете от людей максимальную отдачу и, в свою очередь, отдаете максимум каждому отдельному человеку. Более низкие требования безответственны по отношению к организации и требуют больших затрат от отдельных людей.

Если вы рассматриваете людей только с точки зрения исполнения определенной функции, вы относитесь к ним, как к вещи, — как к стулу, на котором сидите. Не думаю, что, будучи людьми разумными, мы имеем на это право. Никто из нас не хочет стать просто вещью, стоящей в углу. Мы поняли, что максимальное удовлетворение сотрудник получает тогда, когда ощущает себя частью чего-то общего и чувствует, что ему доверяют принимать решения и вносить свой вклад в общее дело.

Каждый является работником интеллектуального труда в своей конкретной области. Без сомнения, посудомойка знает больше меня о том, чем занимается. Поэтому посудомойка может внести свой вклад в совершенствование рабочей среды, условий труда, производительности, в обеспечение сохранности посуды и т. п. Ее знания могут стать огромным вкладом в ту область, в которой она работает.

Примерно шестнадцать лет назад молодой человек из Найроби устроился в нашу гостиницу мыть посуду. Он не очень хорошо говорил по-английски, но был чрезвычайно трудолюбивым. Через некоторое время ему предложили работу по обслуживанию номеров, потом он стал бригадиром этой службы, потом дежурным по этажу, потом барменом, а затем помощником менеджера по этажу. В настоящее время он работает директором по закупкам продуктов питания. Теперь он второй человек в отеле, а начинал с мытья посуды.

Когда мне было шестнадцать, моя мама привела меня в отель, где я должен был начать свое обучение. Я видел вокруг себя важных гостей и думал, что все они намного выше меня по уровню. Однако я сблизился с одним замечательным семидесятилетним метрдотелем, к которому был прикреплен в качестве ученика. Когда он входил в комнату, все это замечали. Он был великолепен, им восхищались. Он всегда стремился к совершенству в том, как выглядит, что говорит и как выполняет любое дело. Глядя на этого метрдотеля, я понял, что, если делать свое дело исключительно хорошо, ты становишься таким же важным, как и они. Я осознал, что могу быть не менее важным, если буду, выполнять свое дело хорошо, независимо от того, что это за дело. Собственно, эта идея стала девизом

Ritz-Carlton: «Мы — леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов».

За последние двадцать два года мы опросили около пяти миллионов человек, стараясь понять, какими качествами и способностями обладают эффективные лидеры и менеджеры. Одно из наиболее потрясающих открытий, сделанных нами благодаря этому обширному обследованию, заключается в том, что менеджеров, как правило, высоко оценивают в отношении трудовой этики (образец для подражания), но невысоко в отношении способности определять ориентиры и четкое направление (штурман). В результате людям не до конца понятны основные приоритеты и они не несут ответственности за их достижение, а организация в целом не добивается своих целей. Неувязка тут в следующем: люди работают с небывалым усердием, но поскольку их представления о целях недостаточно ясны, а видение отсутствует, они не добиваются значительных результатов. По сути, они просто толкут воду в ступе... что есть сил.

Тогда как образец для подражания способствует возникновению доверия, *штурман создает порядок, не выдвигая требований*. Как только сотрудники, участвующие в работе, соглашаются с тем, что имеет главное значение для организации, они обретают общие критерии, на основе которых будут приниматься все последующие решения. Подобная коммуникация, направленная на прояснение целей, обеспечивает *фокус*. Она создает порядок и способствует стабильности. Кроме того, она развивает гибкость, что будет рассмотрено позднее при изучении роли вдохновителя.

То, что на уровне отдельного человека является *видением*, в условиях организации перерастает в *определение курса*. Если лично для себя вы определяете, какие вещи являются значительными для вас, то теперь ваша задача и роль сводятся к тому, чтобы создать *общее* представление о том, что важно, что имеет наибольшее значение. Проанализируйте следующие вопросы, которые вы могли бы задать относительно своих сотрудников:

1. Имеют ли сотрудники четкое понимание целей организации?
2. Привержены ли они общему делу?

Сама суть лидерства в том, что у вас должно быть видение; в неопределенности ничего похвального нет<sup>74</sup>.

**ТЕОДОР М. ХЕСБУРГ, РЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА НОТР-ДАМ**

Чтобы помочь сотрудникам четко понять значительные цели и быть приверженными им, вы должны вовлечь их в процесс принятия решений. Совместными усилиями вы определяете направление развития организации (видение и миссия). Тогда все члены организации будут считать своим тот путь, который ведет к поставленной цели (ценности и стратегический план).

Совместно определяя то, что имеет максимальную важность для организации или рабочей группы, вы должны вплотную подойти к осознанию реалий, с которыми сталкиваетесь в жизни. После того как вы их осознали, вы должны проделать определенную работу, пока общее видение и система ценностей не будут воплощены в некотором заявлении о миссии и стратегическом плане. Говоря о необходимости сначала осознать исходную действительность, Клейтон М. Кристенсен пишет:

Каждая компания в любой отрасли работает под воздействием определенных сил — законов, связанных с природой организации, — которые определяют, что компания может делать, а чего не может. Столкнувшись с подрывными технологиями, менеджеры не в состоянии добиться успеха своих компаний, если

---

<sup>74</sup> J.A. Belasco, *Teaching the Elephant to Dance: The Manager's Guide to Empowering Change* (New York: Plume, 1991), p. 11.

эти силы берут над ними верх.

Это можно сравнить с тем, как в древности люди, пытаясь летать, привязывали к рукам крылья из перьев и махали ими что есть мочи, спрыгнув с высоты, но неизменно падали вниз. Несмотря на свои мечты и усердие, они боролись с некими очень мощными силами природы.

Никто не обладает такой силой, чтобы победить в этой схватке. Полеты стали возможны только после того, как люди поняли соответствующие законы и принципы природы, определяющие устройство мира: закон всемирного тяготения, принцип Бернулли и концепции подъемной силы, тяги и сопротивления. Когда люди изобрели летательные аппараты, которые учитывали или использовали силу этих законов и принципов, вместо того чтобы бороться с ними, они наконец смогли подняться до таких высот и преодолеть такие расстояния, которые прежде невозможно было себе представить<sup>75</sup>.

Перед тем как вы полностью постигнете сущность роли штурмана и будете готовы к ее исполнению, вам придется столкнуться с четырьмя реалиями, связанными с *рынком, областью специализации, желаниями и потребностями заинтересованных сторон и ценностями*.

• **Реалии рынка.** Каким образом сотрудники вашей организации или рабочей группы воспринимают рынок? В чем заключается расширенный политический, экономический и технологический контекст? Каковы конкурентные силы? Какие тенденции действуют в отрасли и каковы ее характеристики? Есть ли какие-нибудь возможные подрывные технологии и бизнес-модели, которые способны привести к устареванию всей отрасли или ее основной традиции?

• **Области специализации.** Какими уникальными сильными сторонами вы обладаете? Меня очень впечатлил подход Джима Коллинза к определению курса. В своей книге «*От хорошего к великому*» он представляет три пересекающихся круга, которые символизируют ваши основные сильные стороны. Данный подход автор называет Концепцией ежа<sup>76</sup>. В кругах помещены три вопроса. Во-первых, в чем вы можете быть лучшим — возможно, даже лучше всех в мире? Во-вторых, что вы особенно любите делать? И в-третьих, за что другие готовы вам платить? Иными словами, на удовлетворении каких людских потребностей и желаний основывается ваша экономическая модель? Связь между этими тремя пересекающимися кругами представляет основу вашего ценностного предложения.

Если добавить еще один вопрос — что советует вам ваша совесть? — получим подход целого человека (*тело* — экономическая модель; *ум* — быть в чем-то лучшим; *сердце* — страсть; *дух* — совесть). Именно зона пересечения всех четырех кругов является областью, в которой вы можете обрести свой голос (см. рис. 11.3). Как уже говорилось выше, этот подход применим к поиску своего голоса как отдельным человеком, так и организацией.

Рис. 11.3

• **Желания и потребности заинтересованных сторон.** Подумайте обо всех заинтересованных сторонах, в первую очередь и главным образом — о своих приоритетных клиентах. Чего они действительно хотят и в чем нуждаются? Каковы их проблемы, что их волнует? Чего хотят и в чем нуждаются их клиенты? Какова реальная ситуация на рынке в той отрасли, в которой они работают? Какие возможные технологии или бизнес-модели могут способствовать их разрушению или устареванию? Подумайте о собственниках, которые предоставили капитал или заплатили налоги — в чем заключаются их желания и

<sup>75</sup> Clayton M. Christensen, *The Innovators Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), pp. XVIII–XIX. [Рус. пер.: Клейтон М. Кристенсен. Дилемма инноватора. — Альпина Бизнес Букс, 2004].

<sup>76</sup> Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperCollins, 2001), p. 96. [Рус. пер.: Джим Коллинз. От хорошего к великому. — Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006].

потребности? Каковы желания и потребности ваших партнеров, сотрудников, коллег? Что вы можете сказать о своих поставщиках, дистрибьюторах и дилерах — обо всей цепочке поставок? Как насчет людей, живущих по соседству, и окружающей среды?

• **Ценности.** Каковы ценности этих людей? Каковы ваши ценности? В чем заключается основная цель организации? Какова ее главная стратегия, позволяющая достичь этой цели? Какую работу вы призваны выполнять? Какие ценности должны играть роль ориентиров? Какова их приоритетность в различных условиях в моменты стресса и напряжения? Большинство людей никогда не задумывались над тем, что имеет для них максимальное значение. У них нет определенных критериев, по которым они бы оценивали принимаемые решения и которыми бы руководствовались, и сейчас мы пытаемся сделать это для целой рабочей группы, команды или организации. Подумайте, насколько сложная задача стоит перед нами, насколько все взаимосвязано — и насколько, в сущности, захватывающе.

Именно эти вопросы вы должны *прояснить* перед тем, как сможете *сфокусироваться*. Следовательно, для этого требуются характер, компетентность, видение, дисциплина и страсть, направляемые совестью.

Определение курса представляет собой самую трудную задачу, поскольку вам приходится иметь дело с множеством самых разных личностей, жизненных планов, восприятий реальности, уровней доверия и эго. Это лишний раз подчеркивает, почему создание образца для подражания является самой важной и центральной определяющей ролью. Если люди не будут доверять человеку и/или команде, которая инициирует процесс определения курса, они не смогут отождествить с ней свои интересы и вовлеченность не принесет желаемых результатов.

Джорджу Вашингтону потребовалось *создать образец* характера и компетентности, чтобы объединить и согласовать блестящие способности и различия таких людей, как Томас Джефферсон, Джон Адамс, Бенджамин Франклин, Александр Гамильтон и других отцов-основателей США, прежде чем появилась Декларация независимости и Конституция Соединенных Штатов с первыми десятью поправками, носящими название Билля о правах. Выполнение этой работы по определению курса было сложнейшей из всех задач при основании Соединенных Штатов Америки. Однако эти дальновидные, направляющие документы дали Соединенным Штатам возможность пережить серьезные потрясения в жизни народа — Гражданскую войну, мировые войны, войну во Вьетнаме, Уотергейт, президентские скандалы и выборы президентов. И они свидетельствуют о реализации потенциала: 4,5% населения мира производит почти треть всех товаров в мире!

### **Формирование общего видения и ценностей**

Для описания достижения *общего* или *разделяемого* видения и ценностей часто используют такие, например, аналогии: «быть на одной странице» или «петь по одним нотам». Это прекрасные аналогии, поскольку подразумевают идею согласия в отношении того, что является самым важным в видении, ценностях и стратегическом ценностном предложении организации. Если люди играют или поют слаженно, музыка гармонична.

«Разделять» — очень интересное слово. Когда я *разделяю* с вами что-то, делюсь чем-то, это значит, что я отдаю вам то, что есть у меня. Если вы разделяете мои взгляды, верите в то, что я хочу сделать, и доверяете мне, то я могу поделиться с вами своим видением. Вы можете принять и поверить в это видение сильнее, чем если бы сформулировали его сами, поскольку, по сути, доверяете моему опыту больше, чем своему собственному. Если, с другой стороны, вы чувствуете свою компетентность и желание участвовать в создании видения, а я просто поделюсь с вами или объявлю вам о *своем* плане как о *нашем*, вы не почувствуете эмоциональной приверженности. Вы его не разделяете. Вы будете чувствовать, что миссия и ценностное предложение вам навязаны. Мы не будем «петь по одним нотам».

Короче говоря, разработка заявления о миссии и стратегического плана — это одно, а процесс формирования общего представления о целях — это другое дело, но *столь же* важное. Это очень серьезная задача. Действия лидера по созданию образца для подражания проявляются при исполнении им роли штурмана. В противном случае люди не будут иметь общего представления о целях, не будут эмоционально настроены на стратегические вопросы, и в дальнейшем все пойдет наперекосяк. В таком случае свое единственное спасение люди будут искать, исключительно следуя внутреннему инстинкту выживания. Если ваши конкуренты будут тоже в замешательстве, то вы сможете выжить. Но если ваши основные конкуренты объединят свои организации на принципах синергии, особенно если при этом они достигают стандартов мирового класса, считайте, что вы — уже история.

### **Инструменты штурмана — заявление о миссии и стратегический план**

Определение курса организации или рабочей группы — это то же, что создание образца для подражания для отдельного человека. Это означает принятие решения о том, на чем вы должны *сфокусироваться* как организация, как рабочая группа или как семья. Следует задать те же самые вопросы о ценностях и целях, которые вы задаете самому себе, только теперь коллектив делает это совместными усилиями, учитывая при этом свою конкретную миссию. В результате интерактивного процесса создается письменное заявление о миссии и стратегический план (ценностное предложение и цели). Заявление о миссии должно отражать ваше ощущение *цели*, *ваше видение и ценности*.

Стратегический план — это четкое описание, *каким* образом вы будете обеспечивать стоимость вашим клиентам и заинтересованным лицам; это ваше ценностное предложение. Это то, на чем вы *сфокусированы*. Это «голос» организации. Разрабатывая свой стратегический план, вы должны знать, что представляют собой ваши клиенты и заинтересованные стороны, какими вы хотели бы их видеть, в чем заключается ценность продукции или услуг, которые вы им предлагаете, а также ваш план, включая сроки достижения конкретных целей по завоеванию и удержанию клиентов. В случае семьи стратегический план — это попросту ваш план действий по реализации вашего видения и ценностей в повседневной жизни.

### **Заявление о миссии, настраивающее на результат**

По своему опыту могу сказать, что вдохновляющее заявление о миссии, которое разделяют все, как правило, можно создать в том случае, если в этом процессе 1) участвует достаточное число людей, которые 2) имеют всю необходимую информацию, 3) открыто сотрудничают между собой на принципах синергии, 4) и это происходит в условиях высокого доверия. На самом деле большинство заявлений о миссии, созданных при этих условиях, содержат одни и те же основные идеи и ценности. Они могут быть сформулированы по-разному, но обычно затрагивают четыре потребности жизни, или измерения, — физическую, интеллектуальную, эмоциональную и духовную.

Сила необычайной культуры обслуживания в отелях Ritz-Carlton заключена в основополагающих представлениях сотрудников как о самих себе, так и своих клиентах: «Мы — леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов». В основе лидерства Хорста Шульце лежит его представление о достоинстве и необходимости обретения значимости цельной личности. Прочитайте его слова еще раз и поразмышляйте над ними (стр. 241).

Помните, что обрести свой голос и по своей инициативе внести максимальный вклад в общее дело способны только те люди, которые могут учесть потребности и мотивы всех четырех составляющих своей природы. Для тела потребность и мотив — это *выживание* — экономическое процветание; для ума — *рост и развитие*; для сердца — *любовь и взаимоотношения*; а для духа — *смысл, цельность и вклад в окружающий мир*.

Организация имеет те же самые четыре потребности:

1. *Выживание* — финансовая состоятельность (ТЕЛО).
2. *Рост и развитие* — экономический рост, увеличение числа клиентов, разработка новой инновационной продукции и услуг, повышение профессиональной и институциональной компетентности (РАЗУМ).
3. *Взаимоотношения* — сильная синергия, устойчивые внешние связи и партнерство, согласованная работа команды, доверие, забота, уважение различий (СЕРДЦЕ).
4. *Смысл, цельность и вклад* — служение и обеспечение подъема всех заинтересованных сторон: клиентов, поставщиков, сотрудников и их семей, групп населения, общества — совершение дел, имеющих значение для окружающего мира (ДУХ).

Ключ к раскрытию потенциала сотрудников в том, что я называю *определением совместной миссии*. Оно означает прояснение миссии, видения и ценностей организации так, чтобы найти те области, где все четыре потребности отдельных людей пересекаются с четырьмя потребностями организации. Работа каждого человека в организации должна быть построена на совместной миссии, чтобы удовлетворять четыре потребности самого человека и организации. Универсальное заявление о миссии может быть сформулировано примерно следующим образом: «Совершенствование экономического благосостояния и качества жизни всех заинтересованных сторон». Заявление о миссии *вашей* организации, отдела, рабочей группы или семьи должно не только воплощать в себе дух универсального заявления о миссии, но и отражать, каким *особым образом* вы намереваетесь действовать, т. е. ваш уникальный дар, способность, нишу — ваш голос.

### **Ни прибыли, ни миссии**

Я всегда был движим ощущением миссии и цели. Но только тогда, когда я открыл свою собственную компанию, реальность дала мне хороший урок: возможна ситуация, когда нет ни прибыли, ни миссии. Другими словами, если вы не организуете работу своего предприятия таким образом, который позволяет получать постоянную прибыль, в конечном итоге вы утратите возможность реализовать свою миссию.

Большинство предприятий, с другой стороны, настолько сфокусировано на прибыли и выполнении квартальных планов, что забывает о видении, которое первоначально вдохновило их заняться бизнесом. Они теряют из виду своих сотрудников и их семьи, а также группы населения, среди которых работают. Они забывают о той взаимозависимости, которая существует между ними и всеми связанными с ними заинтересованными сторонами. Они теряют представление о своей миссии и вкладе в окружающий мир. Проблемы, которые создает подобный подход, определяют большую часть моей работы с организациями на протяжении последних сорока лет. Использование подходов «Есть миссия/Нет прибыли» и «Есть прибыль/Нет миссии» влечет за собой значительные негативные последствия (см. рис. 11.4). Ни один из них не обеспечивает устойчивости — особенно в условиях современной глобальной экономики. Секрет в том, чтобы применять оба подхода. Ключ — в сбалансированности.

*Рис. 11.4*

### **Реализация стратегического плана**

Стратегический план начинается, естественно, с клиента. На практике у *организаций существует всего две роли: клиенты и поставщики*. Каждый одновременно выполняет обе роли как внутри организации, так и за ее пределами. Под словом «каждый» я подразумеваю все заинтересованные стороны, участвующие в цепочке поставок, которые обеспечивают возможность получения конечного продукта вашей организации, — тех, кто дает ей средства, тех, кто подает идеи и трудится, тех, кто поставляет материалы, те семьи, которые

поддерживают сотрудников, а также население и окружающую среду, которые создают возможность существования всей цепочки поставок и подпитывают ее.

Поэтому суть хорошего предприятия определяется *качеством взаимоотношений* между клиентом и поставщиком. Вы как поставщик продаете своим многочисленным и разнообразным клиентам больше чем просто продукцию и услуги. Вы продаете решения их проблем (в форме своей продукции и услуг). Чтобы получить возможность действительно решать проблемы таким образом, который позволяет не просто «погладить других по головке», а передать им реальную ценность, вы должны очень хорошо понять потребности различных заинтересованных сторон. Вам надо сделать все, чтобы узнать, что имеет для этих людей наибольшее значение. Тогда составленный вами стратегический план будет исполнен смысла. В данном процессе планирования приоритетами становятся ценности, поскольку ценности, основанные на принципах, не меняются. Клиенты могут измениться, и стратегию нужно будет привести в соответствие с этим, однако, если ваши ценности связаны с неизменными принципами, у вас будет тот стержень, который позволит преодолеть все неизбежные изменения.

Лакмусовой бумажкой достоинств заявления о миссии и стратегического плана является его доступность для каждого человека на любом уровне организации, чтобы тот смог описать, каким образом то, что он делает, вносит вклад в реализацию стратегического плана и соответствует основным ценностям. Используя метафору компаса, можно сказать, что все люди знают, где находится север и какова их роль в движении организации в правильном направлении.

После того как заявление о миссии и стратегический план стали общими — благодаря их одобрению со стороны сотрудников и привлечению их к разработке этих документов, — половина дела сделана, поскольку творение на умственном, эмоциональном и духовном уровне состоялось. После этого следует творение на физическом уровне. Оно целиком сводится к реализации стратегии — «достижению желаемого», выполнению, производству, согласованию и делегированию полномочий. Это означает, что вам необходимо создать структуру, поручить *нужным* людям выполнение *нужной* работы, наделив их *нужными* инструментами и оказав должную поддержку, а затем отойти с дороги и помогать по мере необходимости.

Каждая под организация, комиссия, совет, подразделение, отдел, проект и рабочая группа должна пройти через один и тот же процесс «двух творений»: сначала на интеллектуальном, потом на физическом уровне; сначала чертеж, потом строительство; сначала ноты, потом исполнение музыки. Все вещи создаются дважды. Определение курса — это первое творение. Он позволяет создать стратегический план того, как воплотить его в физической/фактической/реальной форме.

Вы также обнаружите, что, если этот процесс исполнен хорошо и если с ним есть глубокая эмоциональная связь благодаря отождествлению и вовлеченности на предыдущем этапе, вы сможете при необходимости добиться огромного снижения затрат по всей организации. Организация, так же как и отдельный человек, может погрязнуть в срочных, но неважных делах. Культура организации сама определяет свою жизнь. Именно поэтому необходимо постоянно обращаться к общей цели, ценностям и стратегическому плану, чтобы фокусировать и продвигать *каждое ваше решение*. Кроме того, это даст вам понимание и смелость, чтобы отказаться в своем бизнесе от «хобби», которые не являются центральными для основной деятельности.

Одна из сложнейших задач, с которыми приходится сталкиваться бизнес-лидерам, заключается в работе над тем, чтобы разделить и ПЕРЕВЕСТИ корпоративное видение с языка «запредельных высот» на язык ясных исполнимых действий рядовых сотрудников, что позволило бы достичь важнейших целей. Даже если сотрудники участвовали в разработке заявления о миссии и стратегического плана, процесс доведения их содержания до уровня, на котором знания можно применить на практике, достаточно трудоемкий. Подумайте, насколько более продуктивными мы могли бы быть, если бы нужные люди работали над

нужными вещами в нужное время — т. е. над несколькими жизненно важными проектами, которые в конечном итоге имеют самое большое значение.

Однако добиться этого, как правило, непросто. Слишком часто наши стратегические планы бывают чересчур отвлеченными и размытыми, а руководителям не удается перевести стратегию на язык нескольких ключевых задач, которые должны быть выполнены в ближайшее время. Или возможна такая не менее проблематичная ситуация, когда стратегии переводятся в восемь, одиннадцать или даже пятнадцать новых ключевых задач, которые воплощают в себе слишком много приоритетов, чтобы реально на них сконцентрироваться. Если у вас слишком много важнейших приоритетов, значит, на самом деле у вас нет ни одного. Что касается стратегических задач, то очень важно, чтобы их было немного и для каждой была определена приоритетность. Они должны быть измеримыми и представлены в виде *убедительной системы показателей*, позволяющей каждому сотруднику точно знать, в чем заключаются эти задачи и каким образом их можно выполнить. В последующих главах мы дополнительно проанализируем вопрос о фокусировании вашей рабочей группы и организации на нескольких «ужасно важных целях» и о необходимости убедительной системы показателей.

Чтобы создать условия сфокусированной и согласованной работы команды на всех уровнях организации, сотрудники должны знать, в чем заключаются важнейшие приоритеты, принять их для себя, перевести их на язык конкретных действий, соблюдать определенную дисциплину, позволяющую следовать намеченным курсом, а также доверять друг другу и эффективно сотрудничать. К сожалению, большинство людей не знают, на чем сфокусировать свое время и энергию, поскольку основные приоритеты четко не определены, не донесены до них, либо не оценены в рамках убедительной системы показателей. Если это так и сотрудники не чувствуют своей причастности к ним, не согласны со стратегией, если им даются альтернативные приоритеты или они не способны увидеть связь между своими задачами и корпоративным видением, их способность реализовать это видение поставлена под угрозу. Согласованности работы команды в таком случае угрожает недоверие, интриги, несовершенные системы и процессы или слишком большое количество препятствий на пути конкретных действий.

Обрести свой голос и построить мощную принцип-центричную культуру удастся тем организациям, которые способны создать общее ощущение *миссии*, когда каждый человек знает и с энтузиазмом отвечает на главные вопросы ЗАЧЕМ и КТО, а также имеет полное представление о *ясной стратегии* (КАК и КОГДА). При этом отделы, рабочие группы и отдельные сотрудники постоянно сфокусированы на своих задачах, а люди несут ответственность за достижение нескольких важнейших целей организации (см. рис. 11.5). В этом и состоит секрет исполнения роли штурмана.

*Рис. 11.5*

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В:** В нашей компании работают представители четырех поколений. Каким образом можно объединить таких разных людей общим видением и ценностями?

**О:** Единственная модель, которую *можно* применить в данном случае, — это принцип-центричная модель. Работаете ли вы с «ветеранами», с «бебибумерами», либо с представителями поколения X или Y, каждый из которых имеет свою систему ценностей и смотрит на жизнь сквозь другую призму, только одно объединяет всех: вечные, универсальные принципы, которые можно положить в основу разработки общего видения и системы ценностей.

Я понимаю, что сказать проще, чем сделать. И тем не менее я уверен, что, проявляя уважение к представителям каждого поколения работников и вовлекая их в процесс синергетического общения, можно найти Третью альтернативу. Еще раз вспомним основной

принцип: привлекать людей к поиску решения проблемы и находить решение совместными усилиями. Если вы будете это делать, у людей сформируется эмоциональная связь с найденным решением. Если они будут по-настоящему осознавать глубину проблемы и перестанут рассматривать ее сквозь призму исключительно своего поколения, то все они станут частью социальной экологии.

**В: Вы постоянно пытаетесь провести различие между принципами и ценностями. Меня это сбивает с толку: на мой взгляд, это одно и то же.**

**О:** Основная причина, по которой вы думаете подобным образом, связана с тем, что большинство правильно сформулированных ценностей действительно представляют собой принципы или естественные законы. На самом деле, если в процесс разработки заявления о ценностях вовлечь достаточное число людей, которые имеют всю необходимую информацию, работают в атмосфере высокого доверия и открытой коммуникации в духе синергии, вы обнаружите, что возникающие общие ценности главным образом будут основаны на принципах. Вы также поймете, что любые группы людей, разрабатывающие систему ценностей подобным образом, будут сходны между собой, даже несмотря на различия в используемых формулировках. Культурные обычаи могут различаться в зависимости от того, в какой части света вы находитесь, но по своему международному опыту могу сказать, что независимо от типа или структуры организации, заявления о ценностях, разработанные подобным образом, касаются преимущественно четырех составляющих нашей природы — тела, разума, сердца и духа. Это свойственно как отдельным людям, так и организациям. Но если ценности сформулированы и объявлены в одностороннем порядке, они могут не опираться на принципы. В конце концов, даже у преступников есть свои ценности.

**В: Обязательно ли проводить совещания по разработке заявления о миссии или подготовке стратегического плана на выездных мероприятиях?**

**О:** Все зависит от ситуации. Если результат разработки этих документов за пределами предприятия учитывает мнения всех членов организации, данная практика может быть весьма успешной. Но если подготовленное заявление о миссии и стратегический план просто объявляются остальным сотрудникам, такой подход не годится. Самое главное, чтобы была установлена эмоциональная связь. Иначе разработанные критерии не будут применяться для того, чтобы скоординировать структуры, системы, процессы и культуры. Заявления о миссии, составленные впопыхах и объявленные другим членам организации, быстро забываются. Они просто превращаются в инструмент связей с общественностью, не более того. Часто это случается именно тогда, когда эти документы разрабатываются за пределами компании.

Помните: если вы хотите установить эмоциональную связь, процессу следует уделять не меньше внимание, чем результату. Для этого необходимо сочетать вовлеченность и отождествление — другими словами, если люди больше доверяют видению других, чем своему собственному, они начинают отождествлять с ним свои интересы.

Для установления подобной эмоциональной связи все равно необходимы общение, ответная реакция, открытость и участие. Много раз я видел, каким чудесным образом используется данный подход для разработки этих документов. Комиссия в составе двух или трех человек разрабатывает первоначальную формулировку. Затем благодаря ответной реакции — в форме выражения своего мнения и выслушивания других — она постепенно начинает существенно улучшаться и по-настоящему отражать множество самых различных интересов, пока не достигается подлинная культурная связь.

## **Исполнение — настройка организации и настраивание людей**

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

*Ни одна лошадь не поедет, пока ее не запрягут. Ни пар, ни газ не приведет в действие ни один механизм, пока не будет заключен в какую-нибудь емкость. Ниагара не даст ни света, ни тепла, если не обуздать ее энергию.*

*Никакая жизнь никогда не станет великой, пока не будет на чем-то сосредоточена, чему-то посвящена и организована<sup>77</sup>.*

**ГЕНРИ ЭМЕРСОН ФОСДИК**

**МИФ:** Можно воспитывать и поощрять независимость и ожидать, что люди будут сотрудничать и действовать взаимозависимо. (*Старая парадигма*)

**РЕАЛЬНОСТЬ:** Данный процесс подобен игре в теннис клюшками для гольфа или аналоговому мышлению в цифровом мире. Организационные структуры и системы, которые стимулируют и поощряют независимость и конкуренцию, способствуют созданию культуры независимости. Поливайте то, что хотите вырастить, если учить людей сотрудничеству и взаимозависимости и поощрять их, они будут действовать взаимозависимо. (*Новая парадигма*)

*Первая альтернатива* согласующей роли лидера — верить в то, что создания образца для подражания отдельным человеком достаточно для обеспечения значительного роста организации.

*Вторая альтернатива* — верить в то, что, постоянно донося до сотрудников видение и стратегию, целенаправленно и тщательно разработанные вами, можно достичь целей вашей организации. Структура и системы имеют второстепенное значение.

*Третья альтернатива* заключается в том, чтобы, во-первых, с помощью как личного морального авторитета, так и формального авторитета создавать системы, которые помогут *формализовать* или *институционализировать* стратегию и принципы, воплощенные в общем видении и ценностях вашей компании; во-вторых, сформулировать последовательные цели на всех уровнях организации, согласованные с вашим общим видением, ценностями и стратегическими приоритетами; а в-третьих, корректировать и согласовывать свои собственные действия в соответствии с обратной связью, регулярно получаемой от участников рынка и организации и свидетельствующей о том, насколько хорошо вы удовлетворяете потребности и создаете ценность (которая является одной из систем). Если вы заявляете, что ваша ценность — сотрудничество, значит, вы должны поощрять сотрудничество, а не конкуренцию. Если вы говорите, что ваша ценность — *все* заинтересованные стороны, значит, вы должны регулярно собирать информацию обо *всех* заинтересованных сторонах и перестраивать свою деятельность в соответствии с ней. Нужно поливать то, что вы хотите вырастить.

Образ жизни и лидерства, построенный на принципах, способствует формированию доверия. Определение курса позволяет создать общее видение и установить порядок, не предъявляя при этом никаких требований. На следующем этапе встает вопрос: «Как добиться последовательной реализации ценностей и стратегии, чтобы каждый двигался в верном направлении, а формальному лидеру при этом не нужно было постоянно напоминать о себе?» Ответ на этот вопрос — согласование: *разработка и исполнение систем и структур, подкрепляющих* основные ценности и важнейшие стратегические приоритеты организации (выбранные на этапе определения курса).

Проанализируйте структуры, системы и процессы, действующие в вашей организации в настоящее время. Позволяют ли они сотрудникам реализовывать свои основные приоритеты или же создают препятствия? Согласуются ли они с ценностями, на которые опирается

---

<sup>77</sup> Martin H. Manser, *The Westminster Collections of Christian Quotations* (Louisville: Westminster John Knox Press, 2001), p. 76.

организация? Обязанность лидера — устранять препятствия, а не создавать их, поэтому процесс согласования требует от него глубокого и тщательного анализа как своих действий, так и функций различных организационных систем и структур, играющих роль «священной коровы».

### Доверие к организации

Как уже говорилось выше, организация—это второй важнейший источник доверия. Даже если добросовестные люди работают в рамках структур и систем, не согласованных с ценностями, которых придерживается организация, преобладать в любом случае будут не вызывающие доверия структуры. Доверия просто не будет. Из-за традиций и культурных ожиданий эти системы и процессы настолько глубоко укореняются в организации, что изменить их намного труднее, чем поведение отдельного человека.

**Данные опроса по определению xQ подтверждают, что внутри организаций существует серьезный «дефицит доверия». Только 48% респондентов ответили, что в целом их организации действуют в соответствии со своими ценностями.**

Например, почти все организации поддерживают идею о важности согласованной работы команды и сотрудничества, хотя при этом в них действуют глубоко укоренившиеся системы, поощряющие внутреннюю конкуренцию. Я часто рассказываю историю о том, как мне пришлось работать с одной компанией, где начисто отсутствовал дух сотрудничества. Генеральный директор не мог понять, почему его люди не хотят сотрудничать между собой. Он проповедовал сотрудничество, учил ему, психологически всех на него настраивал. Но сотрудничества не было.

В ходе нашего общения мой взгляд случайно упал на висевшую за спиной генерального директора штору, которую забыли задернуть. За ней я увидел пародийное изображение скачек. Все лошади стояли в ряд по левой стороне, и перед каждой была помещена овальная фотография конкретного менеджера. Справа висел рекламный плакат, на котором романтическая парочка, держась за руки, прогуливалась по белому песчаному пляжу на Бермудских островах.

Представьте, какая рассогласованность царила в этой компании. «Давайте работать вместе. Давайте сотрудничать. Вы добьетесь большего. Вы достигнете лучшего. Вы станете счастливее. Вы получите больше удовольствия». Потом шторка отодвигается и... «Ну что, кто из вас выиграет поездку на Бермуды?»

«Почему же они не хотят сотрудничать?» — снова спросил меня генеральный директор.

Причина проста: вся риторика ежедневно сводится на нет действием систем.

Эдвардс Деминг сделал одно из величайших открытий, установив, что более 90% всех проблем организаций связано с системами. Проблемы возникают из-за неадекватности систем или структур. По его определению, они не «обусловлены особыми факторами» или людьми. Однако, поскольку люди — это программисты, а системы — программы, в конечном счете именно люди несут ответственность за эти системы. Системы и структуры — это вещи. Это программы. У них нет свободы выбора. Поэтому лидерство все равно исходит от людей. Системы создаются людьми, а все организации получают результаты, которые определяются строением и согласованностью их структуры.

Многие честные люди оказываются некомпетентными, когда дело доходит до создания организационных систем. Аналогичным образом некоторые компетентные люди являются бесчестными и двуличными. Однако добросовестность организации требует от организации наличия как характера, так и компетентности. Иными словами, *согласованность — это институционализируемая добросовестность*. Это означает, что основой создания структур, систем и процессов должны являться те самые принципы, на которых построена система ценностей. Даже если окружающая среда, условия рынка и люди изменятся, принципы останутся неизменными. Это утверждение можно хорошо передать на языке

архитектуры: *форма соответствует функции*. Другими словами, структура соответствует цели. Согласование следует за определением курса. Дисциплина обнаруживается как на личном, так и на организационном уровне. В условиях организации дисциплина носит название согласованности, поскольку вы создаете или согласуете свои структуры, системы, процессы и культуру, обеспечивая возможность реализации видения.

**Опасайтесь принятия синергетических решений при существовании практики «проталкивания через печную трубу»<sup>78</sup>.**

Если система ценностей ориентирована как на долгосрочную, так и на краткосрочную перспективу, информационная система тоже должна быть ориентирована одновременно на долгосрочные и краткосрочные планы. Если система ценностей ставит сотрудничество и синергию на первое место, то система оплаты труда тоже должна поощрять сотрудничество и синергию. Это не означает, что не нужно признавать и поощрять усилия и результативность отдельных людей. Например, размер общего «пирога» может определяться исходя из критериев сотрудничества и синергии, а «кусочек», предназначенный для каждого отдельного сотрудника, — на основе его личных достижений в составе взаимодополняющей команды. Таким образом, будут «накормлены» как взаимозависимость, так и независимость.

Многие организации попадают в ловушку, поощряя исключительно достижения отдельных сотрудников за счет результатов, которых позволили добиться совместные усилия. Пренебрежение ценностью сотрудничества при построении системы признания и поощрения недалеко уходит от признания заслуг на словах. Поскольку каждый действует в соответствии со своим собственным планом, люди придерживаются системы оплаты труда, направленной на поощрение личных заслуг. Даже если для обслуживания клиентов на оптимальном уровне необходима согласованная работа команды, ее не будет, а в результате компания потерпит неудачу на рынке. Дело не в том, что люди не хотят сотрудничать, а в том, что система поощряет личные заслуги или внутреннюю конкуренцию. Снова вспомним, что системы в конечном счете пересиливают и все благие намерения, и любую риторику.

**«Разве вы нанимали всех этих людей не для того, чтобы они стали победителями?»**

Участвуя в годовом собрании одной компании, штат которой составлял около восьмисот человек, я столкнулся с еще одним распространенным примером рассогласованной системы. Премия за год получили только тридцать из восьмисот человек — тридцать из восьмисот! Я обратился к президенту:

- Разве вы нанимали всех этих людей не для того, чтобы они стали победителями?
- Для того.
- Есть ли неудачники среди тех, кого вы приняли на работу?
- Нет.
- Сегодня оказалось, что в вашей компании семьсот семьдесят неудачников.
- Просто они не смогли победить в соревновании.
- Значит, они неудачники.
- Почему?
- Потому что ваша компания мыслит в духе «Выиграл/Проиграл».
- А что с этим поделаешь?
- Сделайте так, чтобы все стали победителями. С чего вы вообще взяли, что нужно проводить соревнования? Вам что, не хватает конкуренции на рынке?
- Такова жизнь.
- Правда? А кто побеждает в отношениях между вами и женой?
- Иногда она, иногда я.

---

<sup>78</sup> Процесс, при котором информация, необходимая для принятия решений на более высоких уровнях организации, не проходит тщательного изучения и поступает с более низких уровней в сыром и непроверенном либо сжатом и искаженном виде. — *Прим. пер.*

— Неужели вы хотите, чтобы в будущем ваши дети следовали такому примеру? Не верю.

— Так что же можно сделать с системой вознаграждений?

— Составьте с каждым сотрудником и с каждой рабочей группой соглашение о результатах работы в духе «Выиграл/Выиграл». Если они добьются желаемых результатов, значит, они победили.

Год спустя меня вновь пригласили в эту компанию. За это время была проделана большая работа по определению курса и согласованию. На ежегодной церемонии собралось более тысячи человек. Угадайте, сколько человек оказалось в числе победителей из этой тысячи? Восемьсот. Остальные двести сами выбрали свою участь. Никто никого ни с кем не сравнивал. Каких результатов удалось добиться этим восьмистам сотрудникам? Таких же, каких и каждому из тридцати победителей соревнования в предыдущем году. Культура организации полностью изменилась, сменив менталитет недостаточности на менталитет достаточности. Восемьсот человек оказались в таком же качестве, что и тридцать за год до этого.

Почему?

Ответим на этот вопрос, сопоставив данный случай с историей о Бермудских островах, рассказанной выше. Вместо того чтобы думать «*Кто* же из нас поедет на Бермуды?», каждый мыслил так: «Я хочу, чтобы вы поехали на Бермуды со своей женой. Я хочу, чтобы мы все туда поехали. Я поддерживаю вас». Представляете, насколько радикально подобный образ мыслей способен трансформировать организацию, для которой была характерна внутренняя конкуренция?!

В обоих случаях президенты компаний не были недобросовестными. Каждый из них обладал характером и даже менталитетом достаточности; просто им не хватало образа мышления или набора умений для создания согласованной системы вознаграждений; у них не было совершенной информационной системы. Такая ситуация подобна полету на самолете, где работает только один прибор, — это путь к катастрофе! Но они сразу же ухватились за предложенную идею. Итак, их проблема не была связана с характером; она была связана с компетентностью. У них не было соответствующих умений, и они попались в ловушку традиционной системы, построенной на основе менталитета недостаточности и двуличия, которая оставалась такой, пока не были приобретены необходимые умения.

### **Согласование требует постоянной бдительности**

Работу, связанную с согласованием, необходимо выполнять постоянно. Она требует непрерывного приложения усилий и внесения корректив, просто потому, что вы имеете дело с таким огромным количеством постоянно изменяющихся проявлений реальности. Системы, структуры и процессы должны оставаться гибкими, чтобы их можно было корректировать в соответствии с изменениями в реальном мире. При этом они должны основываться на неизменных *принципах*. Подобное сочетание *гибкой неизменности* позволит вам создать организацию, которая будет одновременно стабильной и подвижной.

**Принципы — это глубинный источник, снабжающий все более мелкие источники и базисные структуры, обеспечивающие делегирование полномочий и ответственности, качество, возможность производить больше с меньшими затратами, добиваться устойчивости, масштабируемости и подвижности.**

Одним из способов усиления способности вашей организации производить постоянные и необходимые изменения для достижения согласованности, заключается опять же в том, чтобы серьезно относиться к сравнению себя с теми, кто добивается лучших результатов, исполняя аналогичные *функции* внутри самой организации и во всех отраслях и сферах деятельности по всему миру. Это позволяет получить информацию и определения стандартов мирового класса, вместо того чтобы просто смотреть в прошлое или экстраполировать тенденции, существующие в отрасли или в организациях конкурентов.

Присматривайтесь к опыту наиболее эффективно работающих компаний, которые имеют репутацию лучших, — хотя они могут быть несовершенны или не всегда останутся лучшими, — для того чтобы постоянно стремиться к лучшим результатам на сегодняшний день, и учиться у тех, кто умеет их добиваться.

Наблюдения, здравый смысл и основательные исследования свидетельствуют о том, что успешные организации не являются продуктом единичных поступков людей или индивидуальных черт формальных лидеров. Успешные организации — продукт своих организационных свойств. Они не зависят от личностей. Они зависят от систем и культуры. (Вопрос культуры будет более углубленно рассмотрен, когда мы перейдем к роли вдохновителя.)

Одним из примеров компаний, которые перешли из индустриальной эпохи в эпоху работника интеллектуального труда, является General Electric со всеми своими многочисленными подразделениями. Основные усилия Джека Уэлча, длительное время занимавшего пост генерального директора, и доктора Ноэля Тичи, который работал менеджером по обучению в области управления, были направлены на то, чтобы включить навыки лидерства в гены GE и в содержание обучения руководителей компании:

Г-н Уэлч глубоко проникся идеей, что лидерство должно не только являться сферой действия генерального директора в своей команде руководителей, но и быть институционализировано по всей компании, хотя большинство представителей бизнеса того времени не разделяли подобное мнение. Глобализация экономики означала, что деловой мир, которому долгое время были присущи такие черты, как стабильность, автократия и строго ограниченные процессы, должен быть в большей степени готов к изменениям, для чего необходимо появление и развитие гибких, легко адаптирующихся лидеров на всех уровнях иерархии компании. Это, в свою очередь, означало создание возможностей для обучения сотрудников не только тому, как управлять изменениями, но и тому, как их создавать<sup>79</sup>.

### **Институционализированный моральный авторитет**

Согласованные организации и учреждения, построенные на основе принцип-центричной модели, обладают *институционализированным моральным авторитетом*. Институционализированный моральный авторитет — это способность организации постоянно обеспечивать качество, устанавливать доверительные отношения с различными заинтересованными сторонами и непрерывно концентрировать свои усилия на достижении продуктивности, скорости, гибкости и благоприятного положения на рынке. Отдельные люди могут время от времени нарушать этот порядок, однако организация справляется с подобными промахами должным образом и двигается дальше.

Мы можем наблюдать действие институционализированного морального авторитета во всех странах, имеющих культурно устойчивые писанные или неписанные конституции. Возможно, отдельные лидеры не всегда поступают в соответствии с конституцией своей страны, однако такие государства могут опираться на их сильные стороны и на остальную часть правительства, чтобы в значительной степени нейтрализовать слабости этих лидеров. В странах с диктаторским режимом или с пока незрелой, развивающейся демократией, где в атмосфере созависимости все еще действует коррупция, обусловленная культурным наследием, дела обстоят иначе.

Надо признать, что даже при наличии значительного институционализированного

---

<sup>79</sup> Randall Rothenberg and Noel M. Tichy: «The Thought Leader Interview». *Strategy + Business Magazine* (Spring 2002), pp. 91–92

морального авторитета отдельные коррумпированные лидеры, обладающие диктаторскими замашками или движимые своим эго, способны причинить немалый вред, хотя бы на время. Но организация или учреждение, как правило, оправляется от этого. По сути, сила заключена в системе, а не в выбираемых должностных лицах либо назначаемых чиновниках. Система сильнее отдельных слабостей ее участников. Именно поэтому Marriott Corporation учит, что дьявол прячется в деталях, а *успех — в системах*.

Недавно я встречался с Дж. У. «Биллом» Мариоттом, председателем совета директоров и генеральным директором Marriott International — крупнейшего гостиничного оператора в мире. Продолжая дело своего отца, Билл смог построить одну из прекраснейших организаций в мире, и удалось это отчасти благодаря созданию системы обмена информацией, учитывающей способности сотрудников.

«Главный урок, который я получил за все эти годы, заключается в том, что нужно прислушиваться к своим сотрудникам, — сказал мне Билл. — Я обнаружил, что, если серьезные менеджеры вашей компании собирают вокруг себя людей, выслушивают их идеи и мнения, а потом вы сами собираетесь с этими менеджерами и выслушиваете то, что думают они, вам удастся принимать гораздо лучшие решения».

Мариотт рассказал мне, что получил и оценил этот урок еще в юности, встретившись с одним из самых знаменитых мировых лидеров — президентом Дуайтом Дэвидом Эйзенхауэром.

«Я учился на последнем курсе колледжа, шесть месяцев прослужил на флоте и приехал домой из Supply Corps School на Рождество, — вспоминал он. — Секретарь комитета по сельскому хозяйству США Эзра Тафт Бенсон приехал на нашу ферму вместе с генералом Эйзенхауэром. Эйзенхауэр был президентом, а я — лейтенантом ВМФ.

На улице было адски холодно, — продолжал Мариотт, — но отец поставил мишени для стрельбы и спросил президента Эйзенхауэра:

— Хотите пойти на улицу и пострелять или лучше останетесь здесь, у камина?

— А как вы считаете, лейтенант? — спросил Эйзенхауэр, обратившись ко мне».

Даже сейчас, рассказывая эту историю, Мариотт казался потрясенным,

«Я подумал: «Ведь именно этот прекрасный вопрос, он задавал, общаясь с де Голлем, Черчиллем, Маршаллом, Рузвельтом, Сталиным, Монтомери, Брэдли и Паттоном: как вы считаете?»»

Поэтому я ответил:

— Господин президент, на улице очень холодно, оставайтесь здесь, у камина».

По словам Мариотта, этот урок он запомнил на всю жизнь.

«Это был для меня действительно решающий момент, — сказал он мне. — Помню, как потом я подумал: «Если когда-нибудь я займусь бизнесом, то обязательно буду задавать людям этот вопрос. Уверен, что это позволит мне получать ценную информацию».

Поэтому Билл Мариотт построил свою гостиничную сеть именно в том виде, в котором она существует сейчас, создав культуру, стимулирующую обмен информацией между верхними и нижними уровнями организации. Он убежден, что, задавая вопрос «Как вы думаете?», можно превратить людей, считающихся работниками физического труда, в работников интеллектуального труда, благодаря тому, что к их мнению прислушиваются, а их опыт и мудрость уважают.

«Мой сын Джон работал в Нью-Йорке в подразделении одной компании, которую мы купили, — сказал он, подводя итог. — Как-то раз, находясь на кухне, он подошел к одному из работников и сказал: «Мы столкнулись вот с такой проблемой. Как вы считаете, что нам делать?»»

На глаза этого человека навернулись слезы, и он ответил: «Я двадцать лет проработал в этой компании, и никто никогда не интересовался моим мнением ни по одному вопросу».

**Инструмент настройки: системы обратной связи**

Три роли лидера и инструменты их исполнения связаны с одним основным вопросом: «Что имеет наибольшее значение?» Исполнение третьей роли — согласования — тоже строится на этом вопросе: «Мы на правильном пути? Не отклоняемся ли мы от курса с точки зрения вещей, имеющих для нас максимальное значение?»

Дело в том, что, как уже говорилось выше, большую часть времени мы *все* отклоняемся от курса, абсолютно все — каждый человек, семья, организация или международный рейс на Рим. Осознание этого — уже значительный шаг. Но для многих из нас ощущение того, что мы отклоняемся от курса, влечет за собой разочарование и отчаяние. Однако не стоит впадать в уныние. Понимание того, что мы отклонились от курса, на самом деле является приглашением переориентировать себя в направлении «истинного севера» (принципов) и заново обрести готовность достичь пункта назначения.

Помните, что наш путь — отдельного человека, рабочей группы или организации — подобен полету на самолете. Перед взлетом пилоты составляют план полета. Они точно знают, куда направляются. Однако в ходе полета самолет подвергается воздействию ветра, дождя, турбулентности, воздушного движения, человеческих ошибок и других факторов, которые несколько меняют направление его следования. Поэтому большую часть времени его путь не соответствует предписанному маршруту. Однако, если не произойдет ничего слишком серьезного, самолет все равно прибывает в пункт своего назначения.

Каким же образом это достигается? Во время полета пилоты постоянно поддерживают обратную связь. Они получают информацию с приборов, отражающих состояние окружающей среды, от диспетчеров, от других самолетов — иногда даже от звезд. На основе этих данных они вносят коррективы, вновь и вновь возвращаясь к первоначальному курсу.

Полет самолета, на мой взгляд, является идеальной метафорой четырех ролей лидера. Создание образца для подражания, определение курса и делегирование полномочий позволяют нам определить вещи, имеющие наибольшее значение для нашей семьи, организации, выполняемой работы и для нас лично. Это наши «планы полета». Постоянная обратная связь, которую мы получаем, подобно пилотам, дает нам возможность оценить свои успехи и *согласовать* свои действия с первоначальными руководящими критериями. Все вместе эти роли и инструменты помогают нам прибыть в запланированный пункт назначения.

### **Баланс между способностью добиваться результатов и развиваться**

Ключ к принципу согласованности в том, чтобы всегда начинать анализировать ситуацию с результатов. Каких результатов вы добиваетесь на рынке? Довольны ли ваши акционеры рентабельностью инвестиций? Как насчет сотрудников? Довольны ли они рентабельностью своих умственных, духовных и эмоциональных инвестиций? А поставщики? А местные жители? Ощущаете ли вы какую-нибудь социальную ответственность за детей, за школы, за состояние улиц, воздуха и воды, за условия, в которых работают и живут со своими семьями ваши сотрудники? Какие результаты вы получаете от всех этих заинтересованных сторон? Как обстоят дела с клиентами? Каковы результаты? Каково их состояние по сравнению со стандартами мирового класса? Необходимо изучить и проверить результаты по всем этим заинтересованным сторонам, а затем проанализировать расхождения между этими результатами и вашей стратегией.

Эффективность — это баланс между *достижением желаемых результатов* (Р) и *ресурсами и средствами* (РС)<sup>80</sup>. Другими словами, это «золотые яйца», которые хотят получать люди, и «гусыня», которая их несет. Иногда мы называем эту схему Балансом Р/РС. Суть эффективности заключена в достижении желаемых результатов таким способом,

---

<sup>80</sup> Дополнительную информацию о том, как следует балансировать достижение результатов с созданием ресурсов и средств, см. в Приложении 8.

который позволяет в будущем получить от них еще больше.

За последние десять лет разработано множество методик оценки Баланса Р/РС. На своих занятиях я часто рассказываю о важности метода обратной связи «360 градусов», исходя из того, что 90 градусов представляют данные финансовой отчетности, а остальные 270 градусов включают информацию, полученную научными методами и отражающую представления основных заинтересованных сторон организации и силу их ощущений в связи с этими представлениями.

Данный вид обратной связи имеет множество названий. В рамках одного из наиболее устойчивых современных течений она называется *сбалансированной системой показателей*. Иногда я называю этот подход двойным учетом итогов. Традиционный бухгалтерский учет всегда фокусировался на одном итоге («золотых яйцах»). Двойной учет итогов является проявлением уважения к «гусыне», поскольку позволяет оценить ее здоровье, определив общее качество отношений организации со всеми основными заинтересованными сторонами — клиентами, поставщиками, партнерами и их семьями, правительством, общественными институтами и т. д. Представьте, какие возможности несет в себе краткая сводка о настоящем и будущем состоянии и силе вашей организации, включающая две страницы — одну, представляющую финансовый отчет (настоящие результаты прошлых усилий), и другую, позволяющую получить представление о ваших отношениях с заинтересованными сторонами, которые принесут свои плоды в будущем.

**Почти никто не оценивает достигнутые успехи по мере реализации важнейших целей. Только 10% респондентов опроса по определению xQ сообщили, что в их организации существует четкая, точная, наглядная система показателей деятельности, обеспечивающая настоящую обратную связь. Основное требование сводится к получению информации, позволяющей принимать обоснованные решения на уровне взаимодействия с клиентами.**

Важно создать так называемую *Систему показателей деятельности*, причем она должна быть убедительной. В разработке убедительной системы показателей результатов деятельности, отражающей критерии, включенные в миссию, ценности и стратегию организации, должны принять участие сотрудники, которые в дальнейшем будут оцениваться по этой системе. Тогда они смогут постоянно согласовывать свои действия с процессом, неся при этом ответственность и отчитываясь за свои достижения. Они должны быть эмоционально связаны с системой, владеть ею. Это *также* верно и для отдельных сотрудников, рабочих групп, отделов или любого человека, отвечающего за решение той или иной задачи или руководство проектом. В разработку Системы показателей деятельности должен быть вовлечен каждый, точно так же, как и отчитываться в соответствии с ней в будущем. В главе 14 будут представлены дополнительные практические предложения по созданию убедительной Системы показателей деятельности.

Позвольте проиллюстрировать важность идеи системы обратной связи в форме Системы показателей деятельности на примере организации, которая вплотную столкнулась с необходимостью решить указанные вопросы диагностики.

На одной крупной конференции я выступал перед представителями Национальной ассоциации издателей и редакторов газет. В процессе подготовки к конференции я подобрал данные аудитов организационных культур, проведенных в различных организациях, занимающихся изданием газетной продукции. Найденная мною информация отражала степень доверия, общность целей и ценностей, систематические случаи несогласованности и, как следствие, лишение влияния в отрасли.

Перед тем как представить эти данные, я решил применить новый подход: взял микрофон и отправился в зал, задав участникам два вопроса: «Какую основную роль газеты играют в обществе?» и «Какова ваша главная цель?»

Я передавал микрофон одному человеку за другим, и все они уверенно говорили о жизненно важной роли газеты в нашем обществе. Они были уверены, что углубленный анализ событий в прессе помогает правительству быть честным, а государственным

должностным лицам — отчитываться перед общественностью и быть у нее на виду. В совокупности все мнения были сфокусированы на идее служения стране и отдельным группам населения путем обеспечения самых основных ценностей: свободы, подотчетности правительства народу, принципа сдержек и противовесов, отраженного в Конституции, и поддержания осведомленности людей с целью сохранения идеалов нашего демократического государства и системы свободного предпринимательства.

Затем я задал другой вопрос: «По-настоящему ли вы верите в эти цели? Исходит ли эта вера из вашего сердца?» Я ходил по залу и просил участников собрания ответить. Все единогласно отвечали «да». Тогда я задал более жесткий вопрос: «Каким образом можно определить, что человек по-настоящему верит в те или иные ценности?» Получив несколько разнообразных ответов, я выдвинул идею, что, если человек пытается жить в соответствии со своими ценностями, это является одним из возможных свидетельств того, что он в них действительно верит. Я высказал предположение, что цельность в отношении ценностей указывает на истинную веру. Все со мной согласилось.

Тогда я задал самый главный вопрос: «В чьих организациях существует система, выполняющая функции, сходные с теми, которые выполняете вы в отношении группы населения, к которой обращено ваше издание, и в отношении страны?» Вопрос озадачил аудиторию. Тогда я задал его в несколько иной формулировке: «У кого из вас внутри организации существует система и/или культура, позволяющая людям быть честными, подотчетными и действовать согласно вашим самым основным идеалам и ценностям?» Только около 5% зала подняли руки. Тогда я поделился с ними результатами аудитов организационных культур, рассказав о чрезвычайно высоком уровне недоверия, межличностных конфликтов, соперничества между отделами, рассогласованности и вопиющем недостатке полномочий у сотрудников.

После этого я рассказал об идее четырех ролей лидера — о том, что нужно начинать с самих себя, приступать к процессу вовлечения других с прояснения целей, а также о необходимости создания информационных систем, систем поддержки и вознаграждения, направленных на создание оптимальных условий для раскрытия сотрудниками своих талантов. Многие из редакторов и издателей покинули эту конференцию с абсолютно новой парадигмой лидерства в голове. Для всех нас этот опыт стал очень интересным и помог пролить свет на многие вещи.

Подобного рода обратная связь важна не только для организации, но и для отдельных людей, работающих в ней.

Однажды я проводил курс обучения для командиров военно-воздушных сил одного государства, в истории которого было немало сложных испытаний и конфликтов. Я говорил о значимости получения обратной связи от основных заинтересованных сторон и заметил, что военные кивают, выражая свое согласие. Я обратился к командующему:

— Означает ли это, что вы используете подобную систему обратной связи и оценки?

Он ответил:

— Именно этому мы и обучаем этих людей. Они являются лучшими пилотами, а не образованными менеджерами. Каждый из них ежегодно получает распечатку, в которой представлены мнения всех, с кем они взаимодействуют, а также отражена степень устойчивости этих мнений. Они используют этот материал в качестве основы своего личного и профессионального развития, при этом никто не может быть повышен в звании, пока не получит хорошие оценки, включая оценки, которые им ставят подчиненные.

— Вы не представляете, как сложно внедрить эту концепцию в организациях на моей родине. Каким образом вам удастся не превратить эту практику в конкурс популярности?

Презрительно посмотрев на меня, он ответил:

— Стивен, от этих людей зависит выживание нашей страны, и они об этом знают. Неужели вы и правда думаете, что мы можем позволить себе соревноваться в популярности? Могу сказать, что иногда самые непопулярные личности получают наивысшие оценки,

поскольку выполняют свою работу на должном уровне.

Согласование структур и систем с ценностями и стратегией — одна из самых сложных задач лидерства и управления просто потому, что структуры и системы представляют прошлое — традиции, ожидания и предположения. Многие связывают свою безопасность с предсказуемостью и неопределенностью таких структур и систем. Если люди не проникнутся стратегическими критериями определения курса и не установят с ними глубокую эмоциональную связь, такие структуры и системы действительно останутся «священными коровами», которых невозможно игнорировать и с которыми нельзя обращаться плохо.

Ниже в таблице приведено сравнение структур и систем старой модели контроля, действующей в индустриальную эпоху, и новой модели делегирования полномочий, свойственной эпохе работника интеллектуального труда (см. табл. 5). Хотя полезно знать, чем эти модели отличаются друг от друга, реальный мир помещает их в условия континуума, а не альтернативы по принципу «или — или». Как минимум, это сравнение показывает крайности каждого континуума и может служить для того, чтобы подчеркнуть огромное влияние, которое оказывает согласование культур, структур и систем с критериями поиска пути.

*Таблица 5*

**Вопрос:** Лидерство.

**Старая модель контроля индустриальной эпохи (1):** Должность (формальный авторитет).

**Новая модель раскрепощения/высвобождения таланта работника интеллектуального труда (2):** Выбор (моральный авторитет).

**Вопрос:** Управление.

(1): Контроль над вещами и людьми.

(2): Контроль над вещами, раскрепощение (высвобождение таланта) людей.

**Вопрос:** Структура.

(1): Иерархичная, бюрократичная.

(2): Более плоская, без границ, гибкая.

**Вопрос:** Мотивация

(1): Внешняя, метода «кнута и пряника».

(2): Внутренняя — цельная личность.

**Вопрос:** Оценка результатов работы.

(1): Внешняя метод «сэндвича».

(2): Самооценка по методу обратной связи «360 градусов».

**Вопрос:** Информация.

(1): Главным образом краткосрочные финансовые отчеты.

(2): Сбалансированная система показателей (краткосрочных и долгосрочных).

**Вопрос:** Общение.

(1): Главным образом по принципу «сверху — вниз».

(2): Открытое: Вверх / Вниз / Со стороны.

**Вопрос:** Культура.

(1): Социальные правила / нравы рабочей среды.

(2): Ценности, основанные на принципах, экономические правила рынка.

**Вопрос:** Составление бюджетов.

(1): Главным образом по принципу «сверху — вниз».

(2): Открытое, гибкое, синергетическое.

**Вопрос:** Обучение и развитие.

(1): Второстепенное значение, сориентировано на получение умений, краткосрочного действия.

(2): Поддержание, стратегическое, целый человек, ценности.

**Вопрос:** Люди.

(1): Расходы в отчетах о прибылях и убытках, актив только на словах.

(2): Инвестиции, обеспечивающие максимальный эффект.

**Вопрос:** Голос.

(1): Для большинства в основном не имеет значения.

(2): Имеет стратегическое значение для всех, взаимодополняющий, команда.

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Как быть, если вы оказались в организации, где системы настолько сфокусированы на краткосрочной внутренней конкуренции и настолько способствуют развитию иерархических систем, что ее культура пожирает самое себя? Что реально можно сделать в подобной ситуации?**

**О:** Если такая организация связана с конкурентными силами рынка, вы можете воспользоваться своей свободой выбора и, став «триммером», расширить свой круг влияния. Если она не связана с рыночными силами, вы можете воспользоваться греческой философией этоса, пафоса и логоса, пока остальные не начнут осознавать, что скорее смогут достичь своих целей, если прислушаются к вашим рекомендациям. Или же, если вы сделали все для постоянного личного и профессионального развития и достигли такого уровня, при котором ваша безопасность заключена в вашей способности находить решения проблем и удовлетворять потребности человечества, у вас появятся бесчисленные возможности в других сферах. В этом случае вы можете принять именно этот вариант — уйти из организации и заняться другим делом.

**В: Какая задача любой команды руководителей или лидеров по важности стоит на втором месте после организации процесса стратегического определения курса?**

**О:** Я бы сказал, что это наем, отбор и расстановка кадров. Выражаясь на языке Джима Коллинза, это обеспечение того, чтобы *нужные* люди сидели на *нужных* местах в *нужном* автобусе. Я бы даже сказал, что подбор, отбор и расстановка кадров важнее, чем обучение и развитие. Проблема в том, что в условиях быстро изменяющейся экономики большинству организаций люди нужны так срочно, а проблемы требуют настолько безотлагательного решения, что они начинают нанимать персонал в режиме разрешения кризисных ситуаций. Помните, что легче всего поверить в то, чего вы желаете сильнее всего. Но в этом случае вам не избежать постоянных проблем в будущем. Вместо этого следует подходить к найму персонала стратегически, тщательно продумав соответствующие критерии, сообщив о них другим и сделав все для того, чтобы очень внимательно проанализировать послужные списки различных людей. Старайтесь сделать все, чтобы установить искренние и открытые взаимоотношения с потенциальными кандидатами и потратить некоторое время на то, чтобы определить, согласованы ли их собственное видение, ценности и голос со стратегическими критериями той работы, которую им, возможно, предстоит выполнять в будущем. После того как это будет сделано, на первый план выходит исполнение.

**В: Какой вопрос, по вашему опыту, лучше всего задавать кандидатам, претендующим на работу в вашей организации?**

**О:** По моему опыту, самый лучший вопрос звучит так: «Постарайтесь припомнить, что вам по-настоящему нравилось делать и что хорошо удавалось?» Пусть кандидат постарается найти ответ на него для разных периодов своей жизни: во время учебы в начальных, средних и старших классах школы, в университете, на разных работах. Тогда вы сможете по-настоящему понять, в чем состоят его истинные таланты и сильные стороны — в чем его истинный голос. Вы также сможете проследить характерные для него модели зависимости, независимости или взаимозависимости, схемы работы с вещами, людьми или просто идеи. Кроме того, вы должны быть готовы рассказать человеку о стратегически разработанных критериях определения тех ролей, исполнения которых от него ожидают.

**В: Что происходит, когда созависимость (пассивность и подчинение) поощряется?**

**О:** Дело в том, что она будет поощряться только временно — рынок быстро исправит ситуацию. Подобный подход не может иметь успеха в долгосрочной перспективе, поскольку пассивный, созависимый человек не сможет обслуживать клиентов как следует: применяя творческий подход, проявляя изобретательность и умение предугадывать. Если рынок достаточно прозрачен и у вас с ним хорошая обратная связь, в долгосрочной перспективе не выживают ни созависимые люди, ни созависимые культуры.

**В: Что вы можете сказать по поводу процесса построения команды в целом?**

**О:** Процесс построения команды абсолютно необходим, в частности при создании взаимодополняющих команд, в которых сильные стороны людей начинают работать, а слабости нейтрализуются за счет сильных сторон других — в которых объединяющей силой является общее видение и система ценностей. Однако могу сказать, что для укрепления процесса построения команды необходимо проделать значительную работу по согласованию различных систем и структур. Если вы говорите одному цветку «Расти!», а поливаете другой, первый не вырастет. Если вы говорите «Давайте работать, как одна команда», а потом начинаете мыслить независимо и авторитарно и принимать множество односторонних, своевольных решений, вы не сможете построить команду. Построение команды — чрезвычайно важный и нужный процесс, если он подкреплён принципами построения команды, заложенными в структуры, системы и процессы организации; в противном случае оно превратится в модное словечко, в показуху и не станет одним из основных элементов развития организации.

**В: Каким образом можно построить единую сплоченную культуру, если по всей организации существует множество различных вариантов видения и целей?**

**О:** Необходима «боль». Когда люди довольны и радостны, они вряд ли готовы на многое. Не нужно ждать, чтобы боль причинил рынок, поэтому необходимо вызвать ее другими способами. Этого можно добиться с помощью сбалансированной системы показателей деятельности, особенно, когда системы отчетности и стимулирования строятся на основе этих показателей.

## **Глава 13. Вдохновляющий голос — высвобождение страсти и таланта**

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

**ГАРОЛЬД С. ГИНИН, бывший председатель совета директоров ИТТ**

**МИФ:** Лучшая форма мотивации — метод «кнута и пряника». *(Старая парадигма)*

**РЕАЛЬНОСТЬ:** Мотивация с помощью «кнута и пряника» построена на психологии животных. У людей есть право выбора. Можно купить чье-то тело, но не сердце или ум. Можно купить чьи-то руки, но не дух. *(Новая парадигма)*

*Первая альтернатива* вдохновляющей роли лидера — стараться добиться

результатов, контролируя людей.

*Вторая альтернатива* — оставить людей в покое, дать им волю. Другими словами, проповедовать делегирование ответственности, при этом фактически отказываясь от подотчетности и пренебрегая ею.

*Третья альтернатива* одновременно и жестче и мягче. Ее суть — в направляемой автономии, обеспечиваемой соглашениями в духе «Выиграл/Выиграл» по поэтапному достижению видимых целей и отчетности за результаты.

Я уже говорил о том, что, на мой взгляд, в большинстве организаций, включая семьи, слишком много управления и крайне мало лидерства. Поскольку разногласия в отношениях между родителями и детьми представляют собой болезненное напоминание об этой ситуации — так же как и неподчинение, которое часто является следствием этих разногласий, — и поскольку обстановка в семьях универсальна, хочу начать наш разговор о делегировании ответственности с реальной истории, которую рассказал мне один мой друг и коллега. В ней говорится о том, как вместе с женой он попытался решить проблему, возникшую у них с детьми:

Однажды я заметил, что моя жена ходит мрачнее тучи.

— В чем дело? — спросил я.

— Я в полной растерянности, — ответила жена. — Я просто в ужасе от того, как дети собираются по утрам в школу. Мне кажется, что, если бы я постоянно не напоминала им, что нужно делать, никто вообще не двинулся бы с места. Они бы ни за что не смогли собраться и пойти в школу. Они бы даже не встали с постели! Я не знаю, что делать.

На следующее утро я решил понаблюдать за тем, как все происходит. Начиная с 6:15 жена стала обходить всех детей, нежно тормоша каждого со словами: «Дорогой, пора вставать. Просыпайся». Ей пришлось два или три раза возвращаться к каждому, пока все не встали. Затем она включила душ для дочери, которой встать было сложнее всех. В течение следующих десяти минут жена постоянно заходила в душ, стучала три раза по стеклянной двери и говорила: «Пора выходить». — «Сейчас!» — следовал ответ дочери, занявшей оборонительную позицию. Наконец дочка выключила душ, вытерлась, вернулась в свою комнату и свернулась калачиком на полу, накрывшись полотенцем, чтобы согреться.

Через десять минут:

— Милая, нужно одеваться. Давай.

— Мне нечего надеть!

— Надень это.

— Мне не нравится это платье, оно уродское!

— А что ты хочешь надеть?

— Джинсы — но они грязные.

Действие развивалось по подобному сценарию до тех пор, пока всех троих не позвали вниз в 6:45. Жена продолжала подгонять детей, постоянно предупреждая, что школьный автобус может подъехать в любой момент. Наконец они вышли на улицу, на прощание обняв и поцеловав маму, которая к тому моменту уже была без сил. Я сам был измучен тем, что мне пришлось наблюдать в течение всего утра.

Тогда я подумал: «Неудивительно, что она несчастна. Дети просто не догадываются о том, что они что-то могут сделать сами, поскольку мы постоянно обо всем им напоминаем». Постукивание по двери душа стало символом того, как мы оба непреднамеренно позволили им быть безответственными.

Однажды вечером я собрал всю семью и предложил новый подход.

— Я заметил, что по утрам у нас возникают трудности.

Все начали понимающе смеяться. Я спросил:

— Кому-нибудь это нравится?

Никто не поднял руку. Тогда я сказал:

— Хочу вам кое-что рассказать и прошу как следует подумать о том, что я скажу. Итак, у каждого из вас есть право самостоятельно делать свой выбор. Вы

можете взять на себя ответственность за свои поступки.

Затем я задал детям целый ряд вопросов:

— Кто из вас может поставить будильник и каждое утро вставать самостоятельно?

В глазах у каждого возник немой вопрос: «Папа, что ты хочешь этим сказать?» Я продолжал:

— Нет, ну правда, кто из вас в состоянии с этим справиться?

Все подняли руки.

— Кто из вас знает, сколько времени ему нужно для того, чтобы принять душ, а после душа самостоятельно его выключить?

Опять все подняли руки.

— Кто из вас способен вернуться в свою комнату, выбрать одежду, которую хочет надеть, а потом самостоятельно одеться?

Все начало превращаться в забаву, поскольку каждый из них думал: «Я могу это сделать».

— Кто из вас может накануне подготовить вещи, которые вы хотите надеть в школу, а если они грязные, загрузить их в стиральную машину, а потом в сушильную машину, чтобы на следующее утро не оказаться в ситуации, что вам нечего надеть?

— Я могу это сделать.

— Кто из вас способен застилать свою кровать и поддерживать порядок в комнате, не дожидаясь, чтобы вам об этом напомнили или попросили?

Все подняли руки.

— Кто из вас может в 6:45 спуститься вниз, чтобы позавтракать всем вместе?

Все опять подняли руки.

Я продолжал задавать им вопросы, касаясь всех мелочей до единой, и каждый раз они соглашались: «Да, я могу, я способен это сделать». Тогда я сказал:

— Хорошо, теперь давайте все это запишем. Сейчас мы разработаем и согласуем с вами план нашего утра.

Они записали все, что готовы делать, и разработали график. Сильнее всего это занятие взволновало нашу дочь, с которой обычно у нас были самые большие проблемы. Она расписала свой график буквально по минутам. Кое в чем мы им помогли, а кое для чего установили общие правила. Мы договорились, каким образом и когда они будут отчитываться о своих достижениях и что это за собой повлечет. Положительным следствием должно было стать то, что всем станет намного лучше по утрам — особенно маме. А всем нам известно, что если счастлива мама, то счастлива и вся семья! Отрицательным следствием того, что кто-то не встанет вовремя и самостоятельно не выполнит свои обязанности, должно было стать то, что ему придется в течение нескольких дней ложиться спать на полчаса раньше. Это казалось справедливым, поскольку вставать обычно сложно тогда, когда человек не выспался. Каждый ребенок подписал свое соглашение, съел порцию мороженого и пошел спать. «Ну ладно, посмотрим, что из этого выйдет», — подумали мы.

На следующее утро в шесть утра, лежа в постели, мы с женой услышали, как прозвонил будильник и зажегся свет в одной из детских комнат. Пока мы успели сообразить, кто это, наша дочь, которая обычно доставляла нам самые большие проблемы, побежала в душ, включила воду и стала мыться. Мы с женой улыбнулись друг другу в легком изумлении. Мы действительно надеялись, что наш план сработает, но разве мы могли подумать, что она встанет на целых пятнадцать минут раньше? За пятнадцать или двадцать минут она сделала все, на что обычно у нее уходило часа полтора. Она даже успела позаниматься на пианино. Это было потрясающее утро. Остальные дети справились со своей задачей не менее успешно.

После того как дверь за детьми закрылась, жена сказала: «Я на седьмом небе от счастья. Теперь главный вопрос в том, как долго это сможет продлиться? Я вижу, что в первый раз они сделали все с воодушевлением, но смогут ли они продолжить в том же духе?»

С тех пор прошло больше года. Хотя некоторые утра и не отличались тем же

энтузиазмом, который мы наблюдали в первый раз, за редкими исключениями (после которых детям приходилось несколько дней подряд ложиться раньше) все вставали и собирались в школу самостоятельно. Кроме того, очень полезными оказались собрания, которые мы проводили раз в несколько месяцев, чтобы оценить достижения и подтвердить обязательства.

Чудесно наблюдать за тем, как дети растут, осознавая: «Я способен на это. Я могу это сделать. Я несу ответственность за это». Мы стараемся ничего им не напоминать. Данная история стала хорошим уроком и позволила полностью изменить характер жизни нашей семьи по утрам.

Как видим, первоначально родители пытались действовать, исходя из установки, что измениться нужно *детям*, однако постепенно пришли к осознанию того, что измениться нужно *им самим*. Они исходили из того, что детям нужно обо всем напоминать, проверять их, подгонять и контролировать. Возможно, вам приходилось *работать* с таким начальником. Это классический взгляд на управление/контроль.

Но затем родители задумались о достоинствах и потенциале своих детей — особенно о потенциале. Они знали, что дети обладают огромными достоинствами, и безусловно любили их. Однако они попали в типичную ловушку, рассматривая детей сквозь призму их неправильного поведения. Кроме того, они недостаточно четко донесли до детей информацию об их потенциале. Исправить эту ошибку им удалось, задав несколько простых вопросов о том, верят ли дети в то, что они способны самостоятельно встать, сделать свои дела и собраться в школу. Поскольку дети эмоционально привязаны к своим родителям, они поняли, что им хотят сказать. Дети взяли на себя определенные обязательства и постарались их выполнить; взаимное доверие и уверенность друг в друге повысились; в результате было обретено душевное спокойствие и в семье воцарился мир. Это замечательный и яркий пример мобилизации резервов.

Несмотря на то, что это всего лишь небольшая семейная проблема, многие могут увидеть в ней что-то свое. Иногда в организациях, а также в семьях люди верят в потенциал других, однако не понимают, на что они способны, поэтому им не хватает упорства, настойчивости, долготерпения, умения доверять другим и жертвовать собственными интересами. Просто они не находят в этом смысла для себя; проанализировав затраты и результаты, они, возможно, непреднамеренно делают вывод о том, что цена слишком высока. На самом деле люди способны постоянно доносить до других информацию об их достоинствах только в том случае, если сами ощущают собственную ценность.

*Формирование образца* принцип-центричного добросовестного поведения стимулирует возникновение доверия «без слов». *Определение курса* позволяет создать порядок, не предъявляя при этом никаких требований по его установлению. *Согласование* обеспечивает условия реализации видения и свободы действий, не провозглашая их. *Делегирование ответственности* — это результат действия остальных трех ролей лидера. Это естественный результат личной и организационной добросовестности, которая позволяет людям выявить и реализовать свой человеческий потенциал. Другими словами, предоставление свободы в достижении цели возводит на пьедестал самоконтроль, самоменеджмент и самоорганизацию. Если подобное определение совместной миссии происходит в рамках определения курса не только на уровне всей организации, но и на уровне рабочей группы, проекта, задачи или отдельных должностных обязанностей, где пересекаются основные потребности людей и организации, то оно позволяет подключить страсть, энергию и упорство — одним словом, голос.

Страсть — это пыл, воодушевление и смелость, которые чувствует человек, когда занимается любимым делом и при этом достигает достойных целей — то, что удовлетворяет его глубочайшие потребности. Следует вспомнить, что слово «энтузиазм» происходит от

древнего выражения «Бог в нас»<sup>81</sup>. Делегирование ответственности означает то же самое, только в данном случае оно помещено в контекст *организации*, где сотрудники выполняют свою работу с любовью и делают это таким способом, который соответствует их собственным глубочайшим потребностям и существенным потребностям организации. Их голоса объединяются.

В своей книге «Раскройте свои сильные стороны прямо сейчас» Маркус Бакингом и Дональд О. Клифтон приводят очень важный вывод исследования, проведенного Gallup Organization: «Великая организация должна не только признавать тот факт, что все сотрудники разные, но и превращать эти различия в капитал»<sup>82</sup>. В книге также представлены выводы, сделанные в ходе этого исследования, по результатам ответа на вопрос, сформулированный ниже, который был задан 198 000 работников из 7939 подразделений 36 компаний:

«Есть ли у вас возможность ежедневно заниматься на работе тем, что получается у вас лучше всего? Мы сравнили ответы с показателями деятельности этих подразделений и обнаружили следующее. Если работники отвечали на этот вопрос «полностью согласен», то 50% из них, вероятнее всего, попадало в категорию работающих в подразделениях с минимальной текучестью кадров, 38% — в подразделениях с более высокой производительностью труда и 44% — в подразделениях с более высокими показателями удовлетворенности клиентов. Со временем в тех компаниях, где подразделения увеличили численность сотрудников, отвечающих на этот вопрос «полностью согласен», выросла производительность, лояльность клиентов и степень удержания сотрудников»<sup>83</sup>.

Задумайтесь о своей жизни. Какой работой вам нравится заниматься? Какой уровень контроля вы бы предпочли? Что вызывает у вас максимальный энтузиазм? Что было бы, если бы вы занялись работой, к которой относились с неподдельным энтузиазмом и на которой ваши руководители стали вашими служителями, т. е. существовали для того, чтобы лично или посредством создания различных систем помогать вам в вашей работе? Как бы вы отнеслись к тому, если структуры и системы обеспечивали бы поддержку и помощь и были построены таким образом, чтобы создавать возможности, выявлять и реализовывать ваш потенциал? Что, если бы вы постоянно получали признание и поощрение, а самое главное, чувствовали внутреннее удовлетворение от того, что вносите значительный вклад в дело, которое кажется вам достойным подобной искренней приверженности?

### **Как вдохновить работника интеллектуального труда**

Мы живем в эпоху работника интеллектуального труда, когда интеллектуальный капитал имеет максимальное значение. Раньше стоимость продукта состояла на 80% из стоимости материалов и на 20% из интеллектуального труда; теперь это соотношение изменилось в обратную сторону и составляет 70/30<sup>84</sup>. В своей книге «Век управления» Стюарт Крейнер пишет: «Информационная эпоха ставит интеллектуальный труд на первое место. Люди все больше осознают, что наем, удержание и поддержка талантливых людей

---

<sup>81</sup> От греч. en theos — «в Боге». — Прим. пер.

<sup>82</sup> Marcus Buckingham and Donald O. Clifton, *Now Discover Your Strengths* (New York: Simon & Schuster, 2001), p. 5.

<sup>83</sup> Там же.

<sup>84</sup> Thomas Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (New York: Doubleday Boob, 1997).

имеют решающее значение для обретения конкурентоспособности»<sup>85</sup>.

В книге «Управление будущего: 1990-е и далее» Питер Друкер пишет: «Начиная с настоящего момента, главное — это знания. Мир становится не трудоемким, не материалоемким, не энергоемким, а наукоемким»<sup>86</sup>.

Лидерство стало одной из наиболее актуальных тем современности. Новая экономика строится на основе интеллектуального труда, а интеллектуальный труд — это то же самое, что люди. Вспомним, что 80% добавленной стоимости продукции и услуг на сегодняшний день создается благодаря интеллектуальному труду. Это экономика работника интеллектуального труда; процесс создания богатства теперь сориентирован не на деньги и вещи, а на людей.

Самые важные финансовые инвестиции современности — это инвестиции в работника интеллектуального труда. Проанализируйте, сколько средств вложено в работников этой сферы в вашей организации с помощью заработной платы, льгот, прав на покупку акций по льготной цене и чего стоило нанять и обучить этих людей. Часто эта цифра оказывается равной сотням тысяч долларов на одного человека в год!

Качественный интеллектуальный труд настолько ценен, что раскрытие его потенциала дает организациям необычайную возможность создания стоимости. Интеллектуальный труд обеспечивает получение максимального эффекта от всех других видов инвестиций, уже осуществленных организацией. В сущности, работники интеллектуального труда представляют собой связующее звено со всеми прочими инвестициями организации. Они обеспечивают фокус, творческий подход и максимальный эффект от этих инвестиций, позволяя организации успешнее добиваться своих целей. Интеллектуальный и социальный капитал — это ключ к оптимизации и максимальной отдаче от прочих инвестиций.

Поэтому чрезвычайно важно рассматривать настраивание людей на результат (согласованность их голосов) как *плод* создания образца для подражания, согласования и определения курса. В противном случае организации будут провозглашать необходимость делегирования ответственности, однако не смогут воплотить свои слова в реальность. У них не будет ни общего видения, ни дисциплины, ни, несомненно, энтузиазма.

Идея наделения сотрудников необходимыми ресурсами и полномочиями для достижения результата не нова. Уже в девяностые годы она получила широкое распространение и стала особым направлением в менеджменте. Однако, честно говоря, концепция вызвала скепсис и раздражение как среди руководителей, так и среди рядовых сотрудников. Почему? А потому, что настраивание людей на результат является *плодом* исполнения других трех ролей лидера, а не их корнем.

Мы провели обследование 3500 менеджеров и работников умственного труда в организациях, являющихся нашими клиентами, в ходе которого спрашивали: «Что мешает делегированию полномочий?» (см. рис. 13.3). Обратите внимание на то, как ответы участников обследования подчеркивают важность *как* личной, *так и* организационной добросовестности (характера и компетентности):

### Рис. 13.3

Теперь, когда вы уже достаточно глубоко изучили парадигму лидерства на основе Целого человека/Четырех ролей лидера, вы можете понять, почему люди разочаровываются, если попытки раскрепостить их таланты предпринимаются в условиях, когда не проделана основательная работа по созданию образца для подражания, определению курса и согласованию.

---

<sup>85</sup> Stuart Crainer, *The Management Century* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000), p. 207.

<sup>86</sup> Peter F. Drucker, *Managing for the Future: The 1990's and Beyond* (New York: Truman Tally Books, Dutton, 1992), p. 334.

## Дилемма менеджера — отказываюсь ли я от контроля?

Несколько лет назад я брал интервью у генерального директора одной компании, только что получившей престижную Национальную премию качества имени Малкольма Болдриджа. Я спросил его: «С какой самой сложной задачей вам как генеральному директору пришлось столкнуться при попытках повысить качество работы своей организации до такого уровня?» Практически не задумываясь, он улыбнулся и сказал: «Сложнее всего было отказаться от контроля».

Если настраивание людей на результат не подкреплено личным примером, определением курса и согласованием, оно *во всех случаях* будет вызывать циничное отношение. Четыре роли лидера позволяют разрешить дилемму менеджера между *контролем* и *страхом его утратить*. Если вы действительно создадите условия для свободы действий, контроль не будет утрачен: он просто трансформируется в *самоконтроль*.

Самоконтроль не появится, если вы просто оставите людей на произвол судьбы под знаком делегирования полномочий; он появляется тогда, когда всем известна и понятна общая цель, существуют согласованные руководящие принципы, а также структуры и системы, призванные оказывать поддержку, и когда каждый человек задействуется целиком для выполнения работы в полном объеме. Для тех, кому не хватает компетентности, необходимой для предоставления большей свободы, организуется обучение и наставничество. К последовательным достижениям человека относятся со все большим доверием и оценивают их на основе методов, позволяющих смотреть на вещи шире. Люди становятся ответственными за результаты и получают свободу добиваться их тем способом, который позволяет использовать их уникальные способности, в рамках определенных руководящих принципов.

Я называю такой подход *регулируемой автономией*. Менеджер в этом случае перестает контролировать, а становится тем, кто создает возможности, — вместе с сотрудниками определяет совместную миссию, устраняет препятствия и предоставляет помощь и поддержку. Это очень значительный шаг.

Говоря о лидере-«триммере», полном видения, дисциплины, энтузиазма и совести, мы рассматривали мобилизацию собственных ресурсов. Теперь, в более широком контексте, мы стараемся понять, каким образом можно создать официальную, институционализированную, формализованную философию свободы в достижении результата. В идеале желательно, чтобы делегирование ответственности касалось как отдельных людей, так и организации в целом, чтобы сотрудникам не приходилось плыть против течения, сопротивляясь организационным силам, лишаящим их полномочий.

### Инструмент наделения полномочиями: заключение соглашения в духе «выиграл/выиграл»

Представим себе процесс «Выиграл/Выиграл» так: два добровольца вместе определяют общую миссию, при этом один из них представляет организацию, а другой — заинтересованные стороны, рабочую группу или отдельного человека. Вот как описывает дух сотрудничества двух добровольцев Макс де Пре, автор замечательной книги *Лидерство — это искусство*:

Самые лучшие сотрудники организации — это добровольцы по жизни. Поскольку они, скорее всего, могут найти хорошую работу в любой группе, они выбирают работу, исходя из соображений, не столь материальных, как заработная плата или служебное положение. Добровольцам не нужны контракты, им нужны соглашения... Взаимоотношения на основе соглашения не сковывают и дают свободу. Взаимоотношения на основе соглашения опираются на общую приверженность идеям, проблемам, ценностям, целям и процессу управления. В

этом случае, без сомнения, уместны такие понятия, как любовь, тепло и совместимость характеров. Взаимоотношения на основе соглашения... удовлетворяют глубокие потребности, наполняют работу смыслом и позволяют людям реализоваться<sup>87</sup>.

Соглашение «Выиграл/Выиграл» отличается от формальных должностных инструкций или юридического контракта. Это психолого-социальный договор, не ограниченный сроками и четко определяющий ожидания. Вначале он составляется в душах и умах людей, а потом уже пишется на бумаге «карандашом», а не чернилами, чтобы можно было «без труда стереть» тот или иной пункт, если обе стороны посчитают это уместным и благоразумным. Вы можете обсуждать его условия и по своему усмотрению договариваться об их изменении, если обстоятельства меняются. Неважно, используют ли люди термин «соглашение в духе «Выиграл/Выиграл», идея состоит в том, что между ними существует взаимопонимание и приверженность важнейшим приоритетам, которые имеют значение для обеих сторон.

Соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» позволяют достичь намного более высокого уровня гибкости, адаптивности и креативности, чем должностные инструкции, которые в основном сконцентрированы на функциях и методах. С помощью соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» мы учитываем ситуацию, зрелость, характер и компетентность членов рабочей группы и формальных лидеров, а также другие условия окружающей среды, например наличие согласованных структур, систем и процессов.

После того как соглашение «Выиграл/Выиграл» составлено, ответ на вопрос «Каковы мои/наши основные приоритеты?» становится абсолютно ясным. Обязанности распределены. Взаимные ожидания сформулированы. Схема подотчетности по этим ожиданиям в форме сбалансированной системы показателей деятельности установлена. Люди вольны делать все, что нужно для достижения целей в пределах установленных руководящих принципов. Они начинают управлять сами собой. Они уполномочены. В главе 14 «Восьмой навык и «активная поверхность» мы более подробно рассмотрим способы обеспечения устойчивой подотчетности, дающей рабочей группе дополнительные возможности.

### **Как достигнуть результата: переход из индустриальной эпохи в эпоху работника интеллектуального труда**

Теперь давайте предположим, что мы забыли все, что знаем о концепции целого человека. Предположим, мы потеряли из виду то пламя, которое разгорается в душе отдельных людей и организаций, когда они Обретают свой голос и Вдохновляют на обретение своего голоса других, и продолжаем работать, глядя сквозь традиционную призму индустриальной эпохи и соблюдая ее обычаи. Можете себе представить применение соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» в рамках классического стиля поведения менеджера, который все контролирует? Скорее всего, вы столкнетесь с тем, что в этом случае никакие попытки не приведут к раскрытию способностей подчиненных.

Успех наделения сотрудников полномочиями и ответственностью зависит от приверженности работе с членами команды на основе «соглашения в духе «Выиграл/Выиграл». В организации «Выиграл/Выиграл» означает, что четыре потребности организации (финансовая состоятельность, рост и развитие, синергетические взаимоотношения с основными заинтересованными сторонами, а также значимость/вклад в окружающий мир) пересекаются с четырьмя потребностями отдельного человека (физическими — экономическое благополучие; интеллектуальными — рост и развитие; социальными/эмоциональными — взаимоотношения; духовными — значимость и вклад в окружающий мир).

---

<sup>87</sup> Max De Pree, *Leadership Is an Art* (New York: Dell Publishing, 1989), pp. 28, 38.

Если кто-то нарушает дух соглашения и продолжает это делать, несмотря на искренние попытки исправить ситуацию, то можно просто *не связываться*. Это означает, что вы вообще ни о чем не договоритесь. Соглашения не будет. Вы спокойно согласитесь с тем, что не сошлись друг с другом во мнениях. Люди уйдут. Вы их не примете на работу. Никаких новых назначений не произойдет.

В вооруженных силах распространен один по-настоящему интересный подход к концепции «не связываться». Он называется концепция «упорного отказа». Я узнал об этой концепции благодаря общению с офицерами военно-морского флота. Ее смысл в том, что, когда вы уверены, что какое-то предложение неверно и приведение его в исполнение может повлечь серьезные последствия для миссии и ценностей организации в целом, вам следует вежливо его отклонить, независимо от вашей должности или чина. Вам надо выступить и заявить свою позицию в противовес движущей силе назревающего решения, которое, по вашему абсолютному убеждению, является в корне неправильным. Такой подход, по существу, означает «жить по совести», когда вы позволяете своему голосу руководить вашими действиями, вместо того чтобы поддаться давлению со стороны коллег.

Очень важно, чтобы люди, занимающие руководящие должности, официально одобрили теорию «упорного отказа». Это позволит узаконить право на отказ — на то, чтобы называть плохое плохим, а глупое — глупым.

### **Предоставление полномочий и оценка результатов работы**

Подумайте, кто, по вашему мнению, должен оценивать результаты работы и достижения отдельного человека? Это должен делать сам человек. Очевидно, что традиционная оценка результатов работы является одной из современных практик управления, сравнимых с кровопусканием. Как уже говорилось выше, она заключается в том, что начальник проводит с сотрудником беседу, применяя метод «сэндвича»: сначала говорит несколько приятных слов, затем «всаживает нож», проворачивает его несколько раз — «области, требующие совершенствования», — а на прощание вновь «поглаживает сотрудника по головке». Если в организации существует культура высокого доверия, действуют системы поддержки, а люди одинаково понимают ситуацию, у работников появляется намного больше возможностей оценивать себя самостоятельно, особенно если они могут воспользоваться данными, полученными в результате обратной связи по методу «360 градусов» из окружающих их источников. Наглядное подтверждение этому можно получить, тщательно рассмотрев данные анализа применения семи навыков (см. рис. 13.4), полученные в результате обследования более полумиллиона сотрудников, участвующих в системе обратной связи по методу «360 градусов».

*Рис. 13.4*

Практически во всех случаях мы видим, что самооценка является более строгой, чем оценка, полученная от других. Начальникам известно меньше всего — они находятся дальше всех. Созависимые люди говорят им то, что они хотят слышать, в результате их доступ к информации о том, что происходит на самом деле, ограничивается. На следующем месте по осведомленности стоят подчиненные, за ними следуют коллеги. В библейских притчах о минах и талантах, которые уже упоминались в начале главы 6, работник оценивает себя сам, а хозяин либо сужает, либо расширяет сферу своего разумного руководства.

Было бы неправильно думать, что после всех усилий по делегированию полномочий и уважительному отношению к праву выбора сотрудниками средств достижения первоочередных целей можно вдруг поставить так называемого начальника в качестве высокого судьи или арбитра.

Так называемый большой начальник должен стать скромным лидером-служителем, который «следует бок о бок» со своими подчиненными, задавая им вопросы, подобные перечисленным на рис. 13.5.

### Рис 13.5

Первый вопрос: «*Как идут дела?*» Работнику намного лучше, чем любому начальнику, известно, как обстоят дела, в частности, если действуют системы обратной связи, включая обратную связь с начальником и со всеми прочими заинтересованными сторонами, на которых работа сотрудника оказывает влияние. Поэтому сотрудник сам отвечает на вопрос «*Как идут дела?*» в соответствии с условиями заранее согласованной, убедительной, сбалансированной системы показателей деятельности и другой информацией, полученной от заинтересованных сторон в рамках применения метода «360 градусов».

Второй вопрос: «*Чему вы учитесь?*» В данном случае сотрудник может показать как новые идеи, так и свою неосведомленность, однако смысл в том, что он несет за это ответственность.

Третий вопрос: «*Каковы ваши цели?*» или «*Чего вы стараетесь добиться?*» Он позволяет установить связь между видением и реальной действительностью. Естественным следствием ответа на третий вопрос является четвертый: «*Чем я могу вам помочь?*», в котором отчетливо звучит: «Я ваш помощник. Я призван облегчать вашу работу. Я ваш служитель». Лидер-служитель может даже обратиться к своему собственному опыту или знаниям, если в этом возникнет необходимость. Ключ к подобному обмену заключен в искреннем общении в духе индейского Жезла Говорящего. Никаких игр. Никаких политических поз. Никаких защитных или оборонительных реакций. Никакого подхалимства. Никто не говорит другому то, что тот хочет услышать. Вопрос «*Как вы оцениваете мою поддержку?*» передает идею о том, что между вами существует открытая, уважительная взаимная подотчетность.

Иногда столкновения с реальной действительностью даются непросто, особенно когда вам указывают на нее другие. Однако мы унижаем и оскорбляем людей, если обращаемся с ними, не признавая того, что они способны ответить за свои действия, несут ответственность и поступают в соответствии со своим правом выбора. Если, стараясь быть вежливым и доброжелательным, мы начинаем их защищать, мы стимулируем созависимость и возникновение тайного сговора, что в конечном итоге приводит к минимальному уровню инициативности — «Жду, пока скажут».

Третья форма *доверия*, о которой упоминалось в главе 9, по-настоящему расцветает тогда, когда дух лидера-служителя укрепляется внутри рабочей группы, а также в отношениях между менеджером или рабочей группой и отдельным сотрудником. Человек или рабочая группа делает сознательный выбор именно в пользу *выражения* этого доверия другому — то, что заставляет меня *почувствовать* вашу веру в то, что я могу принести ощутимую пользу. Вы доверяете мне, и я плачу вам тем же. *Доверие* — это действие и некий результат. Если это действительно так, то люди начинают разделять доверие и обмениваться им между собой. В этом заключена суть возможности стать лидером для своего начальника.

Человек заслуживает доверия, доверяя другому. *Доверие* -действие основывается на потенциальной добросовестности того, кому доверяют, и очевидной добросовестности того, кто это делает. Четвертая роль лидера — Вдохновителя — воплощает в себе превращение *доверия* в действие.

### **История об уборщиках (превращение работников ручного труда в работников интеллектуального труда)**

Хочу рассказать одну историю целого человека, выполняющего работу в полном объеме. В ней показано, что может произойти с работой, которая, хотя и является уважаемой, по своему характеру относится к категории вспомогательного, неквалифицированного и низкооплачиваемого труда. Я имею в виду работу уборщика. Идея этой истории в том, что если человеку, наделенному всеми его способностями, поручить дело, которое состоит из

уборки мусора из бачков, подметания полов, мойки стен и сантехнического оборудования и т. п., то это достижимо для любого сотрудника.

Инструктор по совершенствованию методов управления однажды проводил занятия в группе супервайзеров и рассказывал им, как улучшить организацию труда таким образом, чтобы само содержание выполняемой работы служило источником мотивации сотрудников. Один из прорабов, контролирующих работу уборщиков, выразил свое несогласие с предложенной теорией. Она казалась ему слишком идеалистичной и не имеющей отношения к большинству функций, которые выполняют уборщики, — по крайней мере, те, которыми руководил *он*. Все члены группы согласились, что применение данного подхода к уборщикам проблематично. Они разделяли сомнения прораба: очень многие уборщики не имеют образования и работают временно, потому что не смогли найти лучшую работу. По существу, их единственное желание — отметить время прихода на работу и ухода с работы. Кроме того, среди них даже были пьющие.

Увидев убежденность прораба в том, что теория мотивации не годится для его работы с уборщиками, инструктор не стал излагать подготовленный заранее материал и начал непосредственно обсуждать проблему уборщиков.

Он написал на доске три слова: «планирование, выполнение и оценка», представляющие три основных элемента улучшения организации труда. Затем он попросил прораба и других мастеров перечислить обязанности по уборке и указать действия, относящиеся к каждому из трех элементов. В раздел «планирование» вошли в том числе разработка графиков уборки, выбор и закупка воска и полирующих составов, а также закрепление за каждым уборщиком определенного участка предприятия. В ходе обсуждения прораб упомянул, что он как раз собирается купить несколько новых машин для мытья и полировки полов. Вся работу по планированию выполнял он сам.

В раздел «выполнение» попала обычная деятельность уборщиков — подметание, мытье, вощение полов, а также уборка мусора и отходов. В раздел «оценка» вошли в том числе повседневные проверки чистоты предприятия, оценка эффективности различных моющих средств, восков и полирующих составов, анализ результатов пробного применения новых методов, определение путей совершенствования работы и соблюдение графиков уборки. Кроме того, прораб консультировался с поставщиками, отбирая новое оборудование, которое можно будет приобрести.

После того как различные виды деятельности были перечислены, инструктор спросил: «Что из этого могли бы делать сами уборщики? Например, почему их начальник определяет, какие моющие средства следует закупать? Почему бы не поручить это уборщикам? Что, если поставщик покажет новые машины уборщикам и они сами решат, какие из них лучше? Почему бы не позволить уборщикам определить те элементы работы, за которые они хотели бы взять на себя ответственность?» (На самом деле формулировки не были столь резкими, и вся группа мастеров приняла участие в обсуждении дополнительных направлений деятельности по планированию и оценке, которые можно было бы поручить уборщикам.)

На протяжении пяти последующих месяцев на каждом занятии инструктор хотя бы кратко возвращался к проблеме уборщиков. Тем временем прораб все больше и больше привлекал умы и души уборщиков, планомерно наделяя их все большей ответственностью за планирование, выполнение и оценку своей работы. Они провели испытания новых машин и дали окончательные рекомендации по закупкам. Они проводили эксперименты с различными восками, чтобы определить, какой из них устойчивее других в обычных условиях. Они начали анализировать график уборки, чтобы установить, сколько времени следует уделять каждому участку. Например, влажная уборка на одном участке раньше проводилась ежедневно, а теперь ее стали проводить только по мере необходимости. Уборщики разработали свои собственные критерии определения чистоты предприятия и начали оказывать воздействие на своих коллег, не соблюдающих нормы.

Мало-помалу уборщики взяли на себя исполнение всех трех задач. Таким образом, были задействованы их лучшие способности — тела, сердца, интеллекта и духа. К

удивлению многих, это в конечном итоге привело к повышению качества, снижению текучести кадров и уменьшению проблем с дисциплиной, к установлению социальных норм на основе инициативности, сотрудничества, прилежности и качества, а также к значительному повышению степени удовлетворенности своей работой. Одним словом, на предприятии возникла активная группа уборщиков — и все благодаря тому, что супервайзеры задействовали все ресурсы каждого исполнителя, поручив им выполнение работы в полном объеме. Уборщики получили регулируемую автономию. Больше не нужно было их контролировать или управлять ими, поскольку они контролировали себя и управляли собой в соответствии с критериями, разработанными при их участии.

Еще важнее то, что другие супервайзеры тоже начали подумывать о применении аналогичных принципов в своих областях, особенно когда увидели результаты работы прораба с уборщиками.

### Служение и смысл

Если включить данную идею «планирование, выполнение, оценка» в нашу модель лидерства на основе целого человека, она будет выглядеть следующим образом (см. рис. 13.6):

*Рис 13.6*

В центре модели помещен четвертый элемент — «служение». Его цель — отразить потребность духа в значимости и внесении вклада в окружающий мир. Мы видим, что даже уборщики в этой истории начали ощущать великий смысл в своей работе. Они испытывали гордость за свое мастерство, и в результате начало повышаться качество на всем предприятии. Они обрели свой голос. Снова хочу обратить ваше внимание на стрелку, окаймляющую диаграмму. Она является символом цикла, процесса. После того как оценка одного этапа произведена, разрабатываются новые планы, учитывающие полученные уроки; эти планы выполняются, и цикл совершенствования повторяется.

Вы можете спросить: «Хорошо, если вы доверяете людям дело до такой степени, зачем вообще тогда нужны те, кто будет их контролировать?» Ответ прост: для того чтобы создать людям условия для раскрытия способностей, а затем отойти в сторону, не мешать им и оказывать помощь по мере необходимости. В этом заключается роль лидера-служителя. Ведь, в конце концов, ваша задача не в том, чтобы польстить своему эго, а в том, чтобы работа была выполнена.

**Только 45% респондентов, участвовавших в опросе по определению xQ, ощущают, что вклад, который они вносят в общее дело, признается и оценивается по достоинству.**

### Снова о выборе

История об уборщиках — прекрасное напоминанием о том, что люди в своей работе делают выбор, в зависимости от того, насколько задействованы четыре составляющие их природы. Как видим в колонке слева на рисунке ниже, каждый выбор делается в ответ на более глубокие мотивы, которые могут колебаться от гнева, страха и поощрения до долга, любви и смысла (см. рис. 13.7):

*Рис. 13.7*

Долг, любовь и смысл являются важнейшими источниками мотивации и всегда позволяют добиться величайших и наиболее устойчивых достижений. Лидерство направлено на стимулирование высочайших побуждений человека. Управление людьми как вещами низводит человека до уровня низменных инстинктов. Это «кровопускание» современного управления.

Данная история, кроме того, отражает одну чрезвычайно важную вещь: ни характер работы, ни экономическая эпоха не делают труд интеллектуальным. Только убеждения и стиль работы менеджера определяют, будет ли человек работником умственного труда. Если человека не воспринимают как работника интеллектуального труда, т. е. если уборщика не рассматривают как специалиста по уборке, то он становится работником физического, а не интеллектуального труда.

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Вы говорите о взаимодополняющей команде. Я работаю в одиночку, у меня нет ни персонала, ни системы непосредственного подчинения, поэтому мне приходится играть сразу все роли. Как в такой ситуации можно создать взаимодополняющую команду, которая позволила бы компенсировать мои слабые стороны?**

**О:** Пока у вас не появятся другие люди, которым вы смогли бы передать те или иные полномочия, чтобы ваши сильные стороны начали работать, а ваши слабости были нейтрализованы сильными сторонами других, вам необходимо либо достичь, по крайней мере, минимально приемлемого уровня способности справляться со своими слабостями, либо привлечь сторонних консультантов или поставщиков услуг, которые смогут их компенсировать.

**В: Каким образом можно вдохновлять сотрудников на результат в условиях жесткого контроля, когда вам постоянно навязывают новые распоряжения, стандарты и правила?**

**О:** Я бы обратился к сотрудникам со следующим вопросом: «Что вы предлагаете? Каково ваше мнение?» Я не шучу. В данной ситуации я бы предпочел раскрыть перед ними все карты. Люди обладают удивительными творческими способностями и запасом жизненных сил. И неважно, насколько деспотична нормативно-правовая среда: если работа имеет смысл, вы всегда найдёте области, открывающие возможность творческой реализации, в которых люди смогут выразить свои взгляды. Если мы говорим о заключении соглашений, то предписания должны однозначно рассматриваться как руководящие принципы, правила, которых необходимо придерживаться.

Одно время я жил в Англии и наблюдал за тем, как работники железной дороги страдают от чрезмерного количества правил и инструкций. В один прекрасный день они приняли решение: «Хорошо, мы будем полностью соблюдать все эти правила» — и движение поездов по всей Англии остановилось. Ни один поезд не прибыл вовремя. Все погрузилось в полнейший хаос просто потому, что железнодорожники взялись строго соблюдать все правила. До этого они хорошо справлялись со своими задачами только благодаря тому, что применяли творческий подход, проявляли инициативу и находчивость. Когда это стало очевидным, административные работники начали ценить мнение людей больше, чем правила, и система заработала снова.

Вы можете составить пилотную или экспериментальную программу, которая обеспечит получение лучших результатов с меньшими затратами и без нарушения каких бы то ни было важных правил. Риск меньше, а потенциал обретения новых знаний огромен. Вы также можете более тщательно проводить различие между жизненно важными правилами и второстепенными нормами либо исключительно культурными артефактами.

Однажды я работал с представителями атомной энергетики — отрасли, деятельность которой жестко регламентирована. Тем не менее даже между конкурентами уровень сотрудничества и обмена информацией был поразительным, поскольку все знали, что, случись еще одна авария, подобная той, что произошла на Тримайл-Айленд, может остановиться работа всей отрасли. По собственной инициативе они делились друг с другом информацией о каждом происшествии или ситуации, которая таила хоть какой-нибудь риск или грозила нарушением безопасности. Работники контролирующих правительственных органов даже не приближались к тому уровню контроля, который эти конкурирующие

между собой компании устанавливали самостоятельно.

**В: Каким образом можно укрепить подотчетность в духе «Выиграл/Выиграл»? Не упраздняет ли данный подход саму идею подотчетности?**

**О:** Абсолютно нет. Секрет в том, чтобы установить подотчетность на основе взаимно согласованных желаемых результатов. Используйте сбалансированную систему показателей для оценки этих результатов, включая логичные и естественные следствия подотчетности. Без сбалансированной системы показателей и согласования желаемых результатов и следствий практика «Выиграл/Проиграл» в конечном итоге примет форму «Проиграл/Выиграл», а в долгосрочной перспективе — «Проиграл/Проиграл».

**В: Как быть с инакомыслящим сотрудником, который только делает вид, что согласен с любым решением, однако на практике всегда поступает по-своему?**

**О:** Инакомыслящим принадлежит немало значительных достижений. Всегда должно быть место тем, кто думает иначе, чей мыслительный процесс отличается свежестью идей и творческим подходом. Научитесь по достоинству оценивать уникальные сильные стороны каждого человека. Но если инакомыслие достигает такого уровня, на котором оно становится вредным, негативным и критичным, тогда, на мой взгляд, необходимо создать систему обратной связи, с помощью которой инакомыслящие будут получать информацию о реакции на их поведение. Дайте таким людям возможность окунуться в то, как их воспринимают и что чувствуют другие, пока они окончательно не определят, как они хотят действовать. Если инакомыслящий человек принадлежит к категории людей, чье поведение отличается от нормы, если он по-настоящему получает психологическое наслаждение от нарушения социальных норм и если он не вносит реального творческого и инновационного вклада в общее дело, возможно, увольнения не избежать. Существует множество людей независимых взглядов и поведения — они не являются взаимозависимыми, но и не имеют отклонений от нормы и могут сыграть весьма ощутимую роль, выполняя работы, требующие независимого подхода. Самое правильное в данной ситуации — создать культуру, учитывающую разнообразие в контексте единой цели и ценностей. Как писал Эмиль Дюркгейм, «когда моральных норм достаточно, законы не нужны; когда моральных норм недостаточно, законы невозможно привести в исполнение».

**В: Мне лично очень нужно, чтобы у меня все было под контролем, и сама идея освобождения пугает меня, даже несмотря на то, что она имеет смысл. Могу ли я измениться?**

**О:** Конечно. Вы же не животное. Хотя природа и воспитание оказывают на вас влияние, вы не их продукт. Вы — продукт своего выбора, но вам придется начать с того, чтобы измениться на личном уровне, используя три уникальных дара человека — право выбора, принципы и четыре вида интеллекта или способностей. С помощью терпения и настойчивости вы сможете преодолеть потребность в контроле, и по мере роста доверия к некоторым близким вам людям на работе и дома вы постепенно почувствуете, что гораздо продуктивнее и спокойнее учить других принципам не только с помощью наставлений, но и личным примером, а также позволяя им самим руководить собой.

В конечном итоге вы научитесь распространять подобный моральный авторитет на системы, структуры и процессы.

## Эпоха мудрости

### Глава 14. Восьмой навык и «активная точка»

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

**МАХАТМА ГАНДИ**

*Рис. 14.1*

Восьмой навык — Обрести свой голос и Вдохновить на обретение своего голоса других — идея, час которой пробил. «Час которой пробил» — это слова Виктора Гюго, из приведенной ранее цитаты: «Нет в мире более сокрушительной силы, чем идея, час которой пробил». Причина, по которой Восьмой навык является именно такой идеей, в том, что он воплощает в себе понимание категории целого человека — понимание, которое дает тем, у кого оно есть, самый главный ключ к раскрытию безграничного потенциала экономики работника интеллектуального труда. Как показано на нижнем пути, изображенном на рис. 14.1, экономика работника ручного труда, характерная для индустриальной эпохи, была основана на парадигме частичного, или фрагментарного человека. В современном мире этот путь ведет в лучшем случае к посредственности. Он подавляет потенциал человека. В организациях, которые не могут отказаться от образа мышления индустриальной эпохи, важные решения все так же принимаются людьми, занимающими высокие посты, а остальные сотрудники просто «владеют отверткой». Какая бессмысленная трата сил! Какая огромная потеря!

Вспомним слова Джона Гарднера: «У многих организаций, испытывающих трудности, развилась функциональная слепота в отношении своих собственных недостатков. Они страдают не оттого, что не могут решить свой проблемы, а оттого, что не могут их *разглядеть*». Именно так все и происходит.

Восьмой навык обеспечивает образ мышления и набор умений, позволяющий постоянно искать потенциал в людях. Это такое лидерство, которое четко доносит до людей информацию об их достоинстве и потенциале, позволяя им осознать эти качества в себе. Для этого мы должны уметь слушать других. Мы должны вовлекать других в процесс и постоянно помогать им утверждаться, говоря нужные слова и исполняя все Четыре роли лидера.

Давайте в сжатом виде вспомним функции каждой из этих ролей. Обратите внимание, как каждая из них прямо или косвенно способствует утверждению достоинства человека как личности в целом и стимулирует реализацию ее потенциала.

Первая роль: *Образец*. Создание образца для подражания (отдельным человеком, командой) стимулирует доверие, не гарантируя его появления. Когда люди живут в соответствии с принципами, воплощенными в Восьмом навыке, доверие — связующее вещество жизни — растет быстрыми темпами; доверие возникает только благодаря добросовестности. Одним словом, создание образца для подражания позволяет сформировать *личный моральный авторитет*.

Вторая роль: *Штурман*. Штурман позволяет создать порядок, не предъявляя при этом никаких требований по его установлению. Это означает, что, когда люди отождествляют свои интересы со стратегическими решениями, в частности связанными с ценностями и приоритетными целями, и участвуют в процессе их разработки, они устанавливают с ними эмоциональную связь; действие управления и мотивации направлено извне вовнутрь; Определение курса позволяет сформировать *пророческий моральный авторитет*.

Третья роль: *Настройщик*. *Настройка, согласование структур*, систем и процессов — это форма обеспечения внутреннего устройства, духа доверия, реализации видения и делегирования ответственности. Согласование позволяет сформировать *институционализированный моральный авторитет*.

Четвертая роль: *Вдохновитель*. Эта роль — следствие исполнения остальных трех ролей — образца, штурмана и настройщика. Она раскрепощает человеческий потенциал без мотивации извне и позволяет сформировать *культурный моральный авторитет*.

*Рис. 14.2*

Вспомним, что самая важная функция Образца для подражания выполняется лидером тогда, когда он *подает другим пример с точки зрения исполнения остальных трех ролей*.

Другими словами, Штурман — это образец для подражания с точки зрения *смелости* при определении направления, а также *скромности* и *взаимоуважения* при вовлечении других в процесс принятия решения о том, какие вещи имеют наибольшее значение. Настройщик — это образец для подражания с точки зрения готовности создавать структуры, системы и процессы, согласованные с наиболее важными стратегическими решениями. Тем самым организация постоянно остается сфокусированной на достижении своих наиболее приоритетных целей. Вдохновитель — это образец для подражания с точки зрения глубочайшей веры в способность людей делать выбор и в четыре составляющие их природы. Эти функции реализуются в процессе определения совместной миссии.

### **Фокус и исполнение**

Думаю, что все, о чем мы сказали, можно, по сути, обобщить двумя словами: Фокус и Исполнение. В них мы действительно находим «простоту по ту сторону сложности». Повторим, что *фокус* связан с вещами, имеющими наибольшее значение, а *исполнение* — с воплощением их в жизнь. Мои представления о том, что стоит за этими двумя обобщающими словами, сформировались под влиянием передового бестселлера «Искусство результативного управления», авторами которого являются Рэм Чаран и Ларри Боссиди.

Первые две роли лидера — *Образец* и *Штурман* — можно обобщить одним словом: *фокус*. Следующие две роли лидера — *Настройщик* и *Вдохновитель* — тоже можно обобщить одним словом: *исполнение*. Почему это так? Подумайте. Функция Штурмана — определение курса — это, по существу, стратегическая задача; она связана с принятием решения о том, в чем заключаются приоритетные цели — какие ценности следует использовать в качестве руководящих принципов при достижении этих целей и обеспечении их устойчивости. Однако для этого необходимо, чтобы в культуре существовало одновременно четкое понимание этих целей и приверженность их достижению. Подобная приверженность основывается на доверии, добросовестности и синергии, которые составляют суть образца для подражания. Только при наличии истинной личной и межличностной добросовестности может быть установлено доверие и обеспечена эффективность командной синергии. Создание образца для подражания на личном/межличностном уровне требует взаимоуважения, взаимопонимания и творческого сотрудничества (Навыки 4, 5 и 6) при установлении четкого набора важнейших целей, которым люди привержены (Навык 2: Начинаяте, представляя конечную цель). Личная/межличностная добросовестность, в свою очередь, существует тогда, когда люди действительно живут в соответствии со своими ценностями и целями — другими словами, это личный фокус и исполнение. Это Навык 3: Сначала делайте то, что необходимо делать сначала. Выражение «сначала делайте то, что необходимо делать сначала» представляет собой еще один способ определения фокуса и исполнения.

Лидерство без дисциплины исполнения является неполным и неэффективным. Без способности добиваться желаемого все остальные качества лидера становятся бессмысленными.

Ни одна компания не сможет исполнять свои обязательства или хорошо адаптироваться к переменам, если все руководители на всех уровнях не будут соблюдать дисциплину исполнения. Исполнение должно стать частью стратегии компании в отношении ее целей. Это недостающее звено между стремлением к достижению результатов и самими результатами<sup>88</sup>.

**РЭМ ЧАРАН И ЛАРРИ БОССИДИ**

---

<sup>88</sup> Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002), pp. 19, 34.

Следующие две роли лидера — *Настройщик* и *Вдохновитель* — представляют функцию исполнения. Сюда входит создание структур, систем и процессов (*согласование*), которые специально создают условия для отдельных людей и рабочих групп, позволяющие им переводить укрупненные «видимые» стратегические цели или важнейшие приоритеты организации (*Определение курса*) на язык фактической повседневной работы и задач рабочей группы. Одним словом, людям дают возможность и право выполнять работу.

Фокус и исполнение неразрывно связаны между собой. Другими словами, пока люди не разделяют понимания общих целей, они не смогут последовательно их добиваться. Если для обеспечения фокуса применяется модель управления и контроля, свойственная индустриальной эпохе, то для исполнения нельзя использовать модель трансформации посредством делегирования полномочий — функции Вдохновителя, характерной для эпохи работника интеллектуального труда. Объясняется это тем, что без вовлеченности людей и/или отождествления ими своих интересов с общим делом невозможно добиться эмоциональной приверженности фокусу. Исполнения в таком случае просто не получится. Аналогично: если использовать подход работника интеллектуального труда/вовлеченности/делегирования полномочий для обеспечения общего фокуса, а затем подход управления и контроля индустриальной эпохи для исполнения, то фокус невозможно будет поддерживать, поскольку люди будут ощущать недостаток искренности и цельности.

В то же время использование модели эпохи работника интеллектуального труда как для фокуса (создания образца для подражания, определения курса), так и для исполнения (согласования, делегирования полномочий) позволяет обеспечить цельность и надежность культуры организации. Организация сможет не только обрести свой голос, но и использовать его для достижения своих целей и служения заинтересованным сторонам на высочайшем уровне.

### Великий пробел в исполнении

Мы уже говорили о том, что знать и не делать — все равно что не знать. В этой мысли заключена глубокая истина. Принципы, воплощенные в Восьмом навыке, не принесут большой пользы, пока путем постоянного применения на практике и *исполнения* они не станут частью характера и набора умений, т. е. не превратятся в *навык*.

В настоящее время исполнение является одной из *самых* главных проблем, не получающих должного внимания в большинстве организаций. Одно дело — иметь четкую стратегию; но совсем другое дело — реализовать ее на практике — воплотить свои цели в жизнь. На самом деле большинство руководителей согласились бы скорее иметь стратегию среднего уровня, которая осуществляется великолепно, чем великолепную стратегию, которая реализуется плохо. Тот, кто добивается своих целей, всегда имеет превосходство. Как сказал Луи Герстнер-младший, «все великие компании мира ежедневно *превосходят* своих конкурентов на рынке по своим производственным мощностям, логистике, оборачиваемости запасов — по всему, что они делают. Великие компании редко находятся в особом положении, изолирующем их от постоянной конкурентной борьбы»<sup>89</sup>.

Я постоянно с вами. Я могу стать вашим лучшим помощником или тяжелейшей обузой. Я могу помочь вам подняться или потянуть вас на дно. Я целиком нахожусь в вашем распоряжении. Половину своих дел вы можете просто поручить мне, и я сделаю их быстро и правильно. Мною легко управлять — просто проявляйте по отношению ко мне характер. Покажите мне, как именно должно быть выполнено то или иное дело, и, после нескольких уроков я начну делать его автоматически. Я — слуга всех великих людей и, увы, всех неудачников. Неудачниками сделал их именно я. Я не механизм, хотя работаю с точностью

---

<sup>89</sup> Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?* (New York: HarperCollins Publishers, 2002), p. 230.

механизма, наделенного человеческим разумом. Вы можете использовать меня на благо или направлять на разрушение — мне это безразлично. Привлекайте меня, тренируйте, проявляйте характер по отношению ко мне, и я сделаю так, что мир окажется у ваших ног. Будьте ко мне невнимательны, и я вас уничтожу.

Кто я такой? Я — ваш навык.

### ***НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР***

На исполнение оказывает влияние множество факторов, однако, как показывают результаты нашего опроса по определению xQ, в организации существует шесть основных движущих сил исполнения: *ясность, приверженность, перевод на язык действий, создание возможностей, синергия и подотчетность*. Следовательно, сбои в исполнении, как правило, возникают в результате неудач, связанных с одной или несколькими из этих шести движущих сил (назовем их *пробелами в исполнении*):

- ясность — сотрудники не имеют четкого представления о том, в чем заключаются цели или приоритеты их рабочей группы или организации;
- приверженность — сотрудники не связывают себя с этими целями;
- перевод на язык действий — сотрудники не знают, что лично им следует делать, чтобы помочь рабочей группе или организации достичь этих целей;
- создание возможностей — сотрудники не имеют в своем распоряжении должной структуры, систем или свободы выполнять свою работу как следует;
- синергия — сотрудники плохо находят между собой общий язык или у них не получается работать сообща;
- подотчетность — сотрудники регулярно не отчитываются друг перед другом.

Большая часть того, что мы называем управлением, заключается в создании трудностей, мешающих людям работать.

### ***ПИТЕР ДРУКЕР***

В таблице 6 перечислены эти пробелы/движущие силы в исполнении и дано упрощенное объяснение того, как образ мышления, преобладающий в индустриальную эпоху, способствует образованию этих пробелов, а также как модель целого человека эпохи работника интеллектуального труда, воплощающая в себе Восьмой навык, способна решить данные проблемы.

*Таблица 6*

**1. Ясность.** Подход эпохи работника ручного труда, или индустриальной эпохи, заключается в том, чтобы просто объявлять сотрудникам, в чем заключаются миссия, видение, ценности и приоритетные цели организации. Как уже говорилось выше, нередко руководители высшего звена разрабатывают заявления о миссии на специальных семинарах, посвященных обсуждению миссии, а потом возвращаются к своим сотрудникам, чтобы объявить им о стратегических решениях, на основе которых будут приниматься все прочие решения в организации. Со временем подобные заявления о миссии становятся не чем иным, как инструментом связей с общественностью, просто потому, что к их подготовке не была привлечена основная масса сотрудников организации; люди по-настоящему не отождествляют свои интересы с интересами организации, тогда как суть модели эпохи работника интеллектуального труда заключается именно в подобном отождествлении. Вспомним, что отождествление отражает личный моральный авторитет, который возникает благодаря увлечению человеком, вызывающим восхищение, и необязательно вследствие вовлеченности в процесс принятия стратегических решений.

**2. Приверженность.** Суть подхода индустриальной эпохи к достижению приверженности заключается во внушении — постоянном и частом донесении до других нужной информации, разъяснении и раскрытии ее смысла. Внушать, внушать и еще раз

внушать! Однако данные исследований свидетельствуют о том, что только каждый пятый работник искренне привержен приоритетным целям своей рабочей группы и организации. Подход Восьмого навыка в эпоху работника интеллектуального труда сводится к тому, чтобы дать возможность целому человеку выполнять работу в полном объеме, задействуя при этом его тело, интеллект, сердце и дух. Платите мне нормально, обращайтесь со мной доброжелательно и с уважением, используйте мои умственные способности творчески при выполнении работы, которая приносит ощутимую пользу, и делайте это принцип-центричным способом. Это не просто теория мотивации сотрудников кнутом и пряником, как я это называю, когда вы подбрасываете работникам побольше денег. Исследования показывают, что при применении подхода работника интеллектуального труда люди начинают ставить заработную плату на четвертое место по значимости после доверия, уважения и гордости. Почему? Потому что, когда люди получают внутреннее удовлетворение от своей работы, внешние факторы становятся менее значимыми. Однако, если внутреннего удовлетворения работа не приносит, деньги становятся самым главным мотивом. Почему? А потому, что за деньги можно «купить удовлетворение» за пределами работы. Восьмой навык целого человека позволяет раскрыть *внутренние* мотивы.

Пробелы в исполнении, связанные с ясностью и приверженностью, кроме того, представляют собой основной источник проблем управления временем. На то есть одна простая причина — решение по любому вопросу зависит не только от миссии и ценностей, но и от того, как люди определяют приоритетные цели. Поэтому, если организации недостает ясности и приверженности, она не добьется ничего, кроме непонимания того, что по-настоящему важно. Это ведет к тому, что важность определяется срочностью. Важными становятся понятные, неотложные, ближайшие и приятные — одним словом, срочные вещи. Конечный результат — все гадают на кофейной гуще, подстраиваются под направление «политических ветров» и подчиняются иерархии. Непонимание постепенно охватывает все уровни организации до самого низа и при этом усугубляется. Поэтому, пока у людей не появятся ясность и приверженность миссии, видению и ценностям организации, сколько бы вы ни обучали их принципам управления временем, это не даст никаких устойчивых результатов и скажется, вероятно, только на личной жизни людей. Чарльз Хаммел сказал:

«Важная задача редко требует решения сегодня или даже на этой неделе... Однако срочная задача заставляет вас действовать немедленно... Кратковременная привлекательность таких задач кажется непреодолимой и важной, и они поглощают нашу энергию. Однако в перспективе их обманчивая значимость меркнет; с чувством утраты мы вспоминаем о жизненно важном деле, которое отложили. И понимаем, что стали рабами тирании срочности»<sup>90</sup>.

**3. Перевод на язык действий.** Подход индустриальной эпохи — это должностные инструкции. В эпоху работника интеллектуального труда вы помогаете согласовать работу людей с их голосом (талантами и увлечениями), а содержание работы позволяет людям ясно видеть способы достижения приоритетных целей рабочей группы и организации.

**4. Создание возможностей.** По многим причинам устранение пробела в исполнении, связанного с созданием возможностей, требует от вас приложения максимальных усилий, поскольку вы должны устранить дисфункциональные структурные, системные и прочие культурные барьеры, о которых мы говорим на протяжении всей книги. Именно с помощью этих создающих или ограничивающих возможности структур и систем — найма, отбора, обучения и переподготовки кадров, вознаграждения, коммуникации, передачи информации и т. д. — многие люди обретают чувство безопасности и предсказуемости в рабочей среде. Без подлинного вовлечения сотрудников в процесс принятия стратегических решений, в

---

<sup>90</sup> Charles Hummel, *Tyranny of the Urgent* (Downers Grove, IL: Inter Varsity Christian Fellowship of the United States of America, 1967), pp. 9-10.

частности в отношении ценностей и ясных приоритетов, вы не сможете добиться достаточной эмоциональной связи, доверия и внутренней мотивации, чтобы согласовать глубоко укоренившиеся структуры и системы.

В индустриальную эпоху люди рассматриваются как расходы, а вещи, например оборудование и технологии, — как инвестиции. Задумайтесь об этом еще раз! Люди — расходы; вещи — инвестиции! Это информационная система, ориентированная на практический результат. Это болезненное «кровопускание». С помощью концепции Восьмого навыка в эпоху работника интеллектуального труда людей можно привлечь к созданию очень мощной, наглядной, убедительной системы показателей результатов деятельности и возможной производительности, действующей в режиме реального времени и отражающей, насколько хорошо согласованы системы и структуры, чтобы создавать возможности для достижения основных целей.

**5. Синергия.** Индустриальная эпоха предлагает в лучшем случае компромисс, а в худшем — решение в духе «Выиграл/Проиграл» или «Проиграл/Выиграл». Синергия эпохи работника интеллектуального труда создает возможности для нахождения Третьей альтернативы. Это коммуникация в духе Восьмого навыка, направленная на определение голосов сотрудников и приведение их в соответствие с голосом организации для гармоничного совместного звучания голосов различных рабочих групп или отделов.

**6. Подотчетность.** Мотивация по принципу «кнута и пряника» и оценка результатов деятельности с помощью метода «сэндвича», свойственные индустриальной эпохе, заменяются взаимной подотчетностью и открытым обменом информацией, сопоставляемой с важнейшими целями, которые понятны каждому. Это аналогично ситуации на стадионе, где на табло высвечивается информация, оповещающая всех присутствующих о том, что происходит на поле.

### Активная точка

Попробуем теперь связать все элементы концепции воедино. В одной из предыдущих глав я высказал идею о том, что каждый выбирает для себя один из двух жизненных путей: один — это проторенная дорога к посредственности, а другой — путь к величию. Мы узнали, что путь к посредственности подавляет потенциал человека, а путь к величию позволяет его раскрыть и реализовать. Восьмой навык — это путь к величию, а величие заключается в том, чтобы Обрести свой голос и Вдохновить на обретение своего голоса других.

Мы рассмотрели категории, которые можно назвать тремя видами величия: *личное* величие, *лидерское* величие и *организационное* величие<sup>91</sup>.

*Личное величие* достигается на основе обнаружения трех врожденных даров человека — выбора, принципов и четырех видов интеллекта. Развивая эти дары и виды интеллекта, мы воспитываем незаурядный характер, полный видения, дисциплины и энтузиазма, которыми руководит совесть, проявляющаяся одновременно в смелости и доброте. Человек с таким характером стремится не только внести в окружающий мир значительный вклад, который принесет пользу человечеству, но и достичь того «единственного», на чем он сфокусирован. Такой характер я обозначаю как *первичное величие*, вторичное величие включает в себя такие вещи, как талант, репутация, престиж, богатство и признание.

*Лидерское величие* достигается теми людьми, которые, независимо от должности, предпочитают вдохновлять других на обретение голоса. Это им удается благодаря исполнению Четырех ролей лидера.

*Организационное величие* достигается тогда, когда организация справляется с

---

<sup>91</sup> Дополнительная информация о достижении превосходных устойчивых результатов с помощью развития всех трех видов величия представлена в Приложении 7.

заключительной задачей перевода содержания исполняемых ею ролей и работы лидера (включая миссию, видение и ценности) на язык принципов или движущих сил исполнения — ясности, приверженности, перевода на язык действий, создания возможностей, синергии и подотчетности в организации. Эти движущие силы представляют собой универсальные, вечные и самоочевидные принципы — для организаций.

На диаграмме ниже показана взаимосвязь между личным, лидерским и организационным величием. Организации, которые руководствуются этими принципами и дисциплинируют себя, стремясь ко всем трем видам величия, находят так называемую «активную точку». Она располагается в области пересечения всех трех кругов. Именно здесь максимально выражены сила и потенциал. Если при игре в теннис или гольф вы попадаете по маленькому мячу именно «активной точкой» ракетки или клюшки, вы сразу это чувствуете. Это потрясающе! Вы ощущаете резонанс. Вы понимаете, что сделали все как надо. Без дополнительных усилий с вашей стороны соприкосновение мяча с этим центром высвобождает огромную силу, и вы посылаете мяч намного дальше и быстрее, чем обычно. Еще «активной точкой» можно назвать ту мощь, которая возникает, когда вы как человек, рабочая группа и организация «Обретаете свой голос».

*Рис. 14.3*

### **Четыре вида дисциплины исполнения [4dx]**

Существует четыре вида дисциплины, которые при постоянном соблюдении способны восполнить пробелы в исполнении и значительно повысить способность рабочих групп и организаций фокусироваться на своих важнейших приоритетах и реализовывать их. Мы называем их *Четырьмя видами дисциплины исполнения*. Конечно, имеются десятки факторов, оказывающих влияние на уровень исполнения. Однако наше исследование предполагает, что данные четыре вида дисциплины представляют 20% деятельности, позволяющей добиться 80% результатов, поскольку касаются выполнения самых главных задач. Вы увидите, что эти виды дисциплины согласуются с тремя сферами величия и вытекают из них. Они представляют собой Активную точку (см. 4DX в центре диаграммы), точку высвобождения силы, набор методов следующего уровня, направленных на действие, представляющих сферу применения знаний на практике и сфокусированных с точностью лазерного луча. Именно эти методы позволяют рабочей группе и организации последовательно добиваться результатов.

Ниже приведено краткое описание каждого из четырех видов дисциплины (4DX).

#### **Дисциплина 1: ФОКУС на чрезвычайно важном**

Многие не понимают одного важного принципа, касающегося обеспечения фокуса организации: «Люди по своей природе способны одновременно эффективно фокусироваться только на одной вещи (или в лучшем случае на небольшом их количестве)».

Предположим, вероятность достижения какой-нибудь конкретной цели с превосходными результатами равна 80%. Добавим к первой цели вторую, и, по данным исследований, ваши шансы достижения обеих целей упадут до 64%. Если прибавлять дополнительные цели, вероятность их достижения будет резко уменьшаться. Например, если перед вами пять целей, ваши шансы добиться превосходных результатов по всем пяти составят всего 33%.

Поэтому интенсивно фокусироваться жизненно важно на достижении всего нескольких решающих целей.

Некоторые цели очевидно важнее других. Мы должны научиться отличать «просто важные» вещи от «чрезвычайно важных». Достижение «чрезвычайно важной» цели влечет за

собой серьезные последствия. Если такие цели не будут достигнуты, все прочие достижения в определенной степени потеряют свою значимость.

Представим себе работу авиадиспетчера. В каждый момент времени в воздухе находятся сотни самолетов, и все они важны — особенно если на одном из них находитесь вы! Однако диспетчер не может сосредоточить свое внимание сразу на всех. Его задача — *обеспечивать посадку самолетов по одному* и делать это безупречно. Каждая организация находится в аналогичной ситуации. Лишь немногие могут позволить себе роскошь «распределенного внимания»; некоторые цели просто *должны* «приземлиться» немедленно.

Так как же определить, какие цели относятся к «чрезвычайно важным» и оказывают максимальную помощь при реализации нашего стратегического плана? Иногда это понятно и очевидно сразу. В других случаях необходим анализ. Ценным инструментом стратегического планирования, который поможет вам определить приоритетность своих целей, является **Фильтр важности**, позволяющий оценить их сквозь призму экономических и стратегических факторов, а также с позиций заинтересованных сторон. Другими словами, он помогает установить, достижение каких потенциальных целей способно обеспечить максимальный эффект с точки зрения экономических и стратегических выгод, а также выгод заинтересованных сторон. Возможно, вы захотите воспользоваться Фильтром важности при определении своих приоритетных целей. Этот процесс представляет собой *Определение курса* на переднем крае действий.

#### *Рис. 14.4*

**Фильтр заинтересованных сторон.** Какие самые важные вещи вы должны сделать, чтобы удовлетворить потребности своих заинтересованных сторон? Клиенты, сотрудники, поставщики, инвесторы и другие — все в какой-то степени заинтересованы в достижении этих целей. Проанализируйте, насколько потенциальные цели:

- повышают лояльность клиентов;
- поднимают энтузиазм и заряжают энергией ваших сотрудников;
- оказывают благоприятное влияние на поставщиков, партнеров по бизнесу и инвесторов.

**Стратегический фильтр.** Проанализируйте, как потенциальные цели воздействуют на стратегию организации, в том числе:

- способствует ли цель непосредственно достижению миссии или успеху организации;
- способствует ли цель улучшению основных видов деятельности;
- усиливает ли цель позицию на рынке;
- увеличивает ли цель конкурентное преимущество.

Задайте себе вопрос: «Какую самую важную цель мы можем осуществить, чтобы продвинуться в реализации нашей стратегии?»

**Экономический фильтр.** Чрезвычайно важная цель должна так или иначе прямо либо косвенно способствовать улучшению экономического состояния организации. Задайте себе вопрос: «Какие из всех потенциальных целей обеспечивают наибольшую доходность?» Проанализируйте их по следующим критериям:

- рост валового дохода;
- сокращение затрат;
- оптимизация денежных потоков;
- прибыльность.

Даже в некоммерческой организации экономические факторы все равно играют важную роль, поскольку каждая организация, чтобы выживать, должна иметь денежные потоки.

Анализ целей с помощью фильтра заинтересованных сторон, а также стратегического и экономического фильтров позволяет для каждой цели четко ответить на вопрос «зачем»,

стоящий за вопросом «что».

По моим оценкам, если в стратегическом плане не будет выделено два или три приоритета или «чрезвычайно важных» цели, он останется неопределенным и отвлеченным. В выявлении этих критических целей должны участвовать заинтересованные стороны на всех уровнях организации, это обеспечит более высокую степень их приверженности общему делу и понимание того, как определялась каждая из них.

Для достижения превосходных результатов вы должны сосредоточить свои усилия на нескольких чрезвычайно важных целях и отложить просто важные. Поскольку люди по своей природе способны одновременно эффективно фокусироваться на чем-то одном (или в лучшем случае на небольшом количестве объектов), мы должны научиться сужать наш фокус. Как правило, люди стараются делать сразу слишком много дел. Мы должны научиться действовать как авиадиспетчеры, которые направляют на посадку по одному самолету за один раз, — лучше делать немного, но очень хорошо, чем много, но посредственно.

Для соблюдения такой дисциплины необходимо прояснить две или три основные чрезвычайно важные цели вашей рабочей группы и тщательно их проработать, скоординировав с важнейшими приоритетами организации.

## **Дисциплина 2: Создание убедительной системы показателей деятельности**

Система показателей деятельности позволяет вам максимально использовать один из основных принципов: **«Когда люди ведут счет, они играют по-другому»**.

Приходилось ли вам когда-нибудь наблюдать, как люди играют в какую-нибудь уличную игру, например в баскетбол, хоккей или футбол, и при этом не ведут счет? Игроки, как правило, делают все, что им угодно, могут остановить игру, чтобы обменяться парой анекдотов, и не очень сильно сосредоточены на игре. Но если они начинают вести счет, все меняется. Появляется напряженность. Игроки одной команды начинают совещаться между собой. Игроки импровизируют. Они быстро приспособляются к каждой новой задаче, а скорость и темп значительно возрастают.

То же самое происходит и в работе. Без кристально ясных показателей успеха люди никогда до конца не уверены в том, какова же их истинная цель. Без показателей одна и та же цель будет понята каждым человеком по-своему. В результате члены рабочей группы отклоняются от основного курса, выполняя, возможно, срочные, но при этом менее важные дела. Они работают в неопределенном темпе. Мотивация ослабевает.

Именно поэтому столь необходимо наличие убедительной, видимой и доступной системы показателей деятельности для вашего стратегического плана и важнейших целей. Большинство рабочих групп не имеет четких показателей успеха и способа оценки своей деятельности по достижению основных приоритетов.

Согласно нашим исследованиям по методу xQ, лишь каждый третий работник может назвать четкие и точные показатели оценки своих достижений или успехов по реализации основных целей. И только трое из десяти считают, что вознаграждение или иные последствия их деятельности как-то связаны с результативностью работы по достижению измеримых целей. Очевидно, лишь немногие работники имеют систему обратной связи, обеспечивающую четкую реализацию поставленных перед ними задач.

Задумайтесь об огромной мотивационной силе системы показателей деятельности. Она неизбежно представляет точную картину *реального состояния дел*. От нее зависит стратегический успех. Под нее должны подстраиваться планы. В соответствие с ней необходимо приводить сроки. Если вы не знаете своего счета, ваши стратегии и планы становятся просто абстракцией. Поэтому необходимо создать убедительную систему показателей деятельности и постоянно ее обновлять. Этот процесс представляет собой *Определение курса* и *Согласование* на передовой позиции действий.

## Как создать убедительную систему показателей деятельности?

С помощью вовлеченности и синергии (*создания образца для подражания* с точки зрения семи навыков) определите основные показатели, позволяющие описать цели вашей организации или рабочей группы, и разработайте способ их наглядного представления. Система показателей деятельности должна абсолютно четко прояснить ответы на три вопроса: *Откуда? Куда? К какому сроку?*

1. Составьте перечень основных приоритетов или чрезвычайно важных целей, которых ваша рабочая группа попросту обязана достичь.

2. Для каждой из них создайте систему показателей, включающую следующие элементы:

- текущий результат (каково наше состояние на данный момент);
- целевой результат (чего мы должны добиться);
- крайний срок (к какому времени).

Система показателей деятельности может быть представлена в форме гистограммы, линии тренда, секторной диаграммы или графика Ганта. Кроме того, она может быть изображена в виде термометра, спидометра или какой-нибудь шкалы. Вам решать, как она будет выглядеть, но постарайтесь, чтобы она была наглядной, динамичной и доступной. Стоит также помнить о том, что, поскольку цели предвосхищают средства их достижения, можно подумать о включении в свою систему показателей, которые отражают принцип-центричные ценности.

3. Вывесите систему показателей деятельности и попросите сотрудников обновлять представленную в ней информацию ежедневно, еженедельно или в другие сроки, которые кажутся вам уместными. Организуйте совещания, посвященные системе показателей, обсуждайте ее и решайте проблемы по мере их возникновения.

Все члены рабочей группы должны иметь возможность видеть систему показателей деятельности и наблюдать за тем, какие изменения в ней происходят минута за минутой, день за днем или неделя за неделей. Они должны обсуждать ее постоянно. На самом деле они никогда не должны забывать о ней. Убедительная система показателей аналогична ведению счета в уличной игре. Неожиданно темп меняется. Люди начинают работать быстрее, содержание разговоров становится другим, люди начинают быстрее приспосабливаться к новому. В результате вы быстрее достигнете цели.

*Рис. 14.5*

### Дисциплина 3: Перевод отвлеченных целей в конкретные действия

Одно дело — предложить новую цель или стратегию. Совершенно другое дело — фактически воплотить эту цель на практике, распределить ее по новым обязанностям и направлениям деятельности на всех уровнях, включая рядовых сотрудников. Сформулированная стратегия — это далеко не то же самое, что реальная стратегия. Сформулированная стратегия передается на словах; реальная стратегия воплощается в ежедневных действиях людей. Для достижения целей, которых вы никогда не добивались в прошлом, необходимо приступить к выполнению дел, которых вы никогда не делали раньше. Тот факт, что руководителям просто известно, в чем заключаются цели, отнюдь не означает, что рядовые сотрудники, которые и осуществляют реальные действия, знают, что нужно делать. Цели ни за что не будут достигнуты, пока каждый член команды не будет четко представлять, что он *должен делать* для их достижения. В конечном счете именно рядовые сотрудники обеспечивают получение итоговых результатов. Именно они являются творческими работниками интеллектуального труда. Вспомним, что лидерство — это выбор, а не должность; оно может существовать везде — на всех уровнях организации. Также вспомним, что люди не могут нести ответственность за результаты работы, если вы

контролируете методы, которыми они их достигают. В таком случае ответственность за результаты несете *вы*, а правила заменяют собой человеческий здравый смысл, творческий подход и ответственность.

Для соблюдения этого вида дисциплины ваша рабочая группа должна начать действовать творчески, определить *новые* и более *эффективные* способы достижения ваших целей, а затем перевести их на язык еженедельных и ежедневных задач на всех уровнях организации. Этот процесс представляет собой *делегирование ответственности* на передовой позиции действий.

#### Дисциплина 4: Постоянное обеспечение всеобщей подотчетности

В наиболее эффективных рабочих группах люди часто — ежемесячно, еженедельно или даже ежедневно — встречаются, чтобы отчитаться о выполнении своих обязательств, изучить состояние системы показателей деятельности, решить проблемы и принять решение о том, какую поддержку можно оказать друг другу. Если каждый не будет обеспечивать *постоянную* подотчетность всех остальных, процесс будет загублен с самого начала. Мэр Рудольф Джулиани, которому, по мнению многих, принадлежит заслуга возрождения города Нью-Йорка, проводил регулярные утренние совещания со своими сотрудниками. Их цель сводилась к тому, чтобы каждый мог ежедневно отчитываться о своих достижениях по реализации основных целей. Если рабочая группа собирается реже чем раз в неделю, сотрудники могут отклониться от курса и потерять ориентиры.

Благодаря частым отчетным совещаниям рабочая группа, наделенная полномочиями и ответственностью, все время корректирует фокус своих усилий. Подобные собрания *не* похожи на обычные собрания персонала, где люди говорят обо всем на свете и не могут дождаться их окончания, чтобы вернуться к своей фактической работе. Цель эффективного отчетного совещания — продвинуться в достижении основных целей.

Для эффективного отчетного совещания характерны три основных элемента:

- триаж-отчетность;
- поиск Третьих альтернатив;
- устранение препятствий.

**Триаж-отчетность.** В отделении скорой помощи можно часто увидеть объявление примерно следующего содержания: «ПАЦИЕНТЫ ОБСЛУЖИВАЮТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С СЕРЬЕЗНОСТЬЮ СОСТОЯНИЯ, А НЕ В ПОРЯДКЕ ПОСТУПЛЕНИЯ». Медицинские работники проводят триаж, то есть устанавливают очередность оказания помощи пострадавшим в соответствии с тяжестью их состояния. Поэтому, если у вас сломана рука, вам придется ждать, пока доктора окажут помощь пациенту с черепно-мозговой травмой, даже несмотря на то что вы прибыли в больницу раньше.

При триаж-отчетности каждый участник совещания коротко сообщает о нескольких жизненно важных проблемах, не затрагивая менее значимые вопросы. Дискуссия сосредоточена на основных результатах, важнейших проблемах и вопросах высшего уровня. Подобный подход не означает, что обсуждаются только «срочные» дела. Обсуждаются только «важные» вопросы, даже если некоторые из них и не очень «срочные». В таблице ниже сравнивается обычное собрание персонала с эффективным отчетным совещанием:

*Таблица 7*

**Поиск Третьих альтернатив.** На эффективных отчетных совещаниях все внимание участников сосредоточено на способах достижения основных целей. Работа построена на следующем принципе: для достижения новой цели, которой мы никогда не достигали в прошлом, необходимо делать то, чего мы никогда не делали раньше. Это означает, что мы постоянно ищем новые и более эффективные способы работы, которые позволят нам добиться своей цели. Поэтому мы должны находить Третьи альтернативы — методы,

которые лучше того, что предлагает каждый в отдельности, и которые при этом являются результатом *наших* лучших идей. Вспомним, что мы достигаем синергии тогда, когда уважаем разнообразие или различия, т. е. различия между отдельными людьми в контексте *единства* миссии, ценностей, видения и чрезвычайно важных целей.

На таких собраниях происходит интенсивный обмен идеями, выделяется время для творческого диалога. В таблице 8 приведено сравнение обычного собрания персонала с эффективным отчетным совещанием.

*Таблица 8*

**Устранение препятствий.** Эффективное лидерство в значительной степени заключается в устранении препятствий и согласовании целей и систем, позволяющем другим добиваться своих целей. В процессе заключения подлинного соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» менеджер соглашается устранять препятствия, делать то, что может только он, а также создавать возможности для работников двигаться вперед. Естественно, препятствия устраняет не только менеджер. Это задача каждого.

Поэтому на эффективном отчетном совещании можно услышать следующие заявления: «Есть ли на вашем пути какие-нибудь препятствия, которые я мог бы устранить?», «Я изо всех сил стараюсь решить эту проблему, и мне нужна помощь» или «Что мы можем сделать, чтобы помочь вам с этим справиться?». В таблице 9 дано сравнение обычного собрания персонала с эффективным отчетным совещанием.

*Таблица 9*

Этот процесс представляет собой *согласование* на передовой позиции действий.

### **Институционализация исполнения**

Как видим, Четыре вида дисциплины представляют собой методику, с помощью которой передовой трудноформализуемый опыт можно сделать доступным для других. Исследования и опыт вновь и вновь свидетельствуют о том, что, если рабочие группы, подразделения или организации применяют эти четыре вида дисциплины, их способность реализовывать свои важнейшие приоритеты значительно улучшается<sup>92</sup>. Если исполнение наделено законным статусом, оно больше не зависит от воли случая или влияния группы ключевых руководителей. Кроме того, следует отметить, что ключ к институционализации культуры исполнения заключается в ее регулярной оценке.

### **Коэффициент эффективности [xQ]**

Организациям нужен новый способ выражения и оценки своей коллективной способности к «сфокусированности и исполнению». Мы называем его «Коэффициентом эффективности» — xQ. Подобно тому как тест на IQ позволяет выявить пробелы в интеллектуальных способностях, оценка xQ отражает «пробел в исполнении», т. е. пробел между установленными целями и достижением их на практике. Оценка xQ является главным показателем способности организации добиваться своих важнейших целей. Больше не нужно ждать запаздывающих индикаторов экономической активности, которые позволят вам определить, добились вы успеха или нет. Предложив своим работникам ответить на двадцать семь тщательно подобранных вопросов, на что им потребуется около пятнадцати минут, вы

---

<sup>92</sup> Дополнительная информация о том, как можно институционализировать Четыре вида дисциплины исполнения в вашей рабочей группе или организации, представлена в Приложении 5: «Применение четырех видов дисциплины исполнения».

сможете получить основной показатель своей деятельности<sup>93</sup>.

Представляете, какую пользу можно получить, проводя тест по определению xQ на всех уровнях организации каждые три-шесть месяцев и получая точное представление о степени сфокусированности и об исполнении в организации? Его можно проводить как официально, так и неофициально. На самом деле, чем более зрелой становится культура, тем меньше разница между официальными и неофициальными способами получения информации. С помощью Анкеты опроса по определению xQ можно стимулировать сильный культурный импульс, идущий с самых нижних уровней организации и позволяющий согласовать цели между отделами и подразделениями, обеспечивая постоянный фокус на важнейших стратегических приоритетах и их исполнении. Это позволит постепенно перенести модель эпохи работника интеллектуального труда в эпоху мудрости<sup>94</sup>.

Надеюсь, вы начинаете понимать, что Восьмой навык — Обрести свой голос и Вдохновить на обретение своего голоса других — можно также сформулировать следующим образом: «Использовать модель целого человека, раскрывающую способности работника интеллектуального труда. Применять к этой модели Семь навыков (личное величие), Четыре роли лидера (лидерское величие) и шесть принципов, или движущих сил исполнения (организационное величие)».

Настало время перейти к кульминационной части Восьмого навыка «Мудрое использование своего голоса на благо служения другим».

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Какая разница между традиционными элементами хорошего соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» и Четырьмя видами дисциплины исполнения?**

**О:** На уровне основных принципов никакой разницы нет. Она заключена в семантике (способе использования и определения слов), а также в общем контексте, в который помещаются Четыре вида дисциплины. Объясню подробнее. Пять элементов хорошего соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» включают:

1. Желаемые результаты.
2. Руководящие принципы.
3. Ресурсы.
4. Подотчетность.
5. Последствия.

*Желаемые результаты и руководящие принципы* воплощены главным образом в первых двух видах дисциплины исполнения — установлении чрезвычайно важных целей и создании убедительной Системы показателей деятельности. Как уже говорилось ранее, цели и средства их достижения неразделимы; поэтому получить желаемые результаты и одновременно достичь чрезвычайно важных целей можно принцип-центричными способами.

Третий элемент соглашения в духе «Выиграл/Выиграл» — *ресурсы* — косвенно связан с третьим видом дисциплины исполнения — переводом отвлеченных целей на язык

---

<sup>93</sup> Более подробная информация о результатах обследования, проведенного Harris Interactive среди 23 000 рабочих, менеджеров и руководящих сотрудников на основе Анкеты опроса по определению xQ, представлена в Приложении 6: «Результаты исследования по методу xQ».

<sup>94</sup> Если вам интересно заполнить анкету для определения коэффициента эффективности (xQ), чтобы самостоятельно оценить способность вашей рабочей группы и организации концентрироваться на важнейших приоритетах и реализовывать их, вы можете сделать это бесплатно, посетив сайт [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers). Там вы найдете инструкцию по прохождению этого теста. Ответив на все вопросы, вы получите Отчет по xQ, в котором будут обобщены ваши результаты и приведено сравнение с совокупной средней оценкой многих тысяч других респондентов. Кроме того, вы получите дополнительную информацию о том, как можно оценить свою рабочую группу или организацию в целом.

конкретных действий. Четвертый и пятый элементы соглашения о результатах деятельности в духе «Выиграл/Выиграл» — *подотчетность* и *последствия* — непосредственно включены в четвертый вид дисциплины — постоянное обеспечение всеобщей подотчетности. Поскольку последствия являются естественным результатом подотчетности, они также косвенно связаны с этим видом дисциплины.

Огромное преимущество подхода Четырех видов дисциплины к исполнению и наделению команды полномочиями в том, что он возникает на основе исследования и изучения пробелов в исполнении в расширенном контексте, позволяющем понять, как модель индустриальной эпохи способствует появлению этих пробелов и как модель эпохи работника интеллектуального труда их восполняет.

## **Глава 15. Мудрое использование своего голоса на благо служения другим**

*Я уже немолод, во мне нет прежней энергии и задора. Я предаюсь размышлениям и молитвам. Я мог бы с удовольствием сидеть в кресле-качалке, глотать таблетки, слушать тихую музыку и размышлять о вселенной. Но подобная жизнь скучна и не позволяет внести никакого вклада в окружающий мир. Я хочу активно действовать. Я хочу встречать каждый день с чувством решимости и цели. Я хочу посвящать каждый час бодрствования воодушевлению и благословию тех, кому тяжело, укреплению веры и силы Священного Писания. Именно присутствие замечательных людей повышает уровень адреналина. Именно любовь, которую я вижу в глазах этих людей, заряжает меня энергией<sup>95</sup>.*

**ГОРДОН Б. ХИНКЛИ, 92 ГОДА**

*Я спал, и мне снилось, что жизнь — только радость. Я просыпался и видел, что жизнь — только служение. Я начал служить и увидел, что служение — радость.*

**РАБИНДРАНАТ ТАГОР**

*Я уверен, что приносить пользу другим — всеобщая обязанность человечества, и что только в очищающем жертвенном огне истребляются остатки эгоизма и освобождается величие человеческой души<sup>96</sup>.*

**ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР-МЛАДШИЙ**

Внутреннее стремление к тому, чтобы, во-первых, Обрести свой голос и, во-вторых, Вдохновить на обретение собственного голоса других, подкрепляется одной всеобъемлющей целью: служить нуждам человечества. Эта цель, кроме того, является лучшим средством решения обеих задач. Не учитывая и не удовлетворяя потребности человечества, мы действительно не сможем по-настоящему развить свою свободу выбора. Посвящая себя другим, мы быстрее развиваемся сами. Прилагая совместные усилия, направленные на служение своим, семьям, семьям других людей, организациям, сообществу или на удовлетворение какой-либо человеческой потребности, мы улучшаем и углубляем наши взаимоотношения.

Сначала, когда я был студентом, мне нужна была только личная свобода —

---

<sup>95</sup> Gordon B. Hinckley, «Testimony», *Ensign Magazine* (May 1998), p. 69.

<sup>96</sup> Надпись на монументе в Рокфеллер-центре в Нью-Йорке.

сиюминутная свобода приходит домой затемно, читать то, что мне нравится, и ходить туда, куда я хочу. Затем, когда я был все еще молод и жил в Йоханнесбурге, я жаждал обретения основной и благородной свободы, позволяющей реализовать свой потенциал, зарабатывать себе на жизнь, жениться и завести семью — свободы беспрепятственно вести законопослушную жизнь. Но затем я постепенно начал замечать, что несвободен не только я один. Мои братья и сестры тоже нуждались в свободе... Таким образом, жажда своей собственной свободы переросла в еще большую жажду свободы для моего народа.

Именно это желание свободы для своего народа, которая обеспечила бы ему жизнь, полную достоинства и самоуважения, дало мне новый импульс, позволило напуганному юнцу стать смелым человеком, заставило законопослушного адвоката стать преступником и превратило любящего мужа и семьянина в бездомного... Во мне не больше добродетельности или самопожертвования, чем в любом другом человеке, но я понял, что просто не смогу наслаждаться данными мне незначительными и ограниченными свободами, пока буду знать, что мой народ несвободен<sup>97</sup>.

**НЕЛЬСОН МАНДЕЛА**

Организации создаются для удовлетворения потребностей людей. Никакой другой причины их существования нет. Роберт Гринлиф написал замечательное эссе под названием «*Организация как служитель*», в котором концепция разумного руководства применена к организации.

Служение — это наша плата за жизнь в этом мире<sup>98</sup>.

**НАТАН ЭЛДОН ТАННЕР**

Уиллис Хармон, один из основателей Всемирной академии бизнеса, выразил свои взгляды на институт бизнеса следующими словами:

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

### **Эпоха мудрости**

Я уверен, что текущее тысячелетие обязательно станет эпохой мудрости. Она наступит

---

<sup>97</sup> Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom* (Boston: Little, Brown and Company, 1994), pp. 543–544.

<sup>98</sup> Надпись на монументе при входе в здание Натана Элдона Таннера, Школа менеджмента Мариотт, Университет Брайхэм Янг, Прово, Юта.

либо в силу обстоятельств, которые заставят людей быть смиреннее, либо под воздействием силы совести, а возможно, благодаря и тому и другому.

Вспомним пять эпох голоса цивилизации. В эпоху охотника и собирателя символом технологий были лук и стрелы; в сельскохозяйственную эпоху — орудия сельского хозяйства; в индустриальную эпоху — фабрика; в эпоху информационного работника, или работника интеллектуального труда, — человек; а в эпоху мудрости — компас, который олицетворяет наше право выбирать направление и цель и соблюдать естественные законы или принципы («магнитный север»), которые никогда не изменяются, являются универсальными, вечными и самоочевидными.

Вспомним, что каждый сдвиг инфраструктуры в конечном счете приводил к сокращению более чем 90% работников. На мой взгляд, то же самое имеет место и сейчас, при переходе из индустриальной эпохи в эпоху информационного работника, или работника интеллектуального труда. Люди либо теряют свою работу, либо постепенно изменяются под воздействием новых требований, предъявляемых к ним новым содержанием выполняемой ими работы. Я лично уверен, что более 20% нынешней рабочей силы устаревают и еще 20% устареют в ближайшие несколько лет, если люди не раскроют свои способности и не создадут себя заново.

Информационная эпоха настолько стремительно преобразуется в эпоху работника интеллектуального труда, что для того, чтобы не отстать, необходимо постоянно инвестировать в собственное обучение и образование. Большая часть новых знаний будет приобретена благодаря «школе жизни», однако люди, понимающие смысл происходящего и обладающие достаточной дисциплиной, будут систематически и непрерывно повышать свое образование, пока не приобретут новый образ мышления и новый набор умений, необходимых для того, чтобы предвидеть реалии новой эпохи и уживаться с ними. Будем надеяться, что данный процесс постепенно перетечет в эпоху мудрости, в которую информация и знания насыщены целями и принципами.

### **В чем заключается мудрость?**

Мы знаем, что информация — это еще не мудрость. Нам также известно, что знания — это тоже пока не мудрость.

Много лет назад, когда я преподавал в университете и работал над докторской диссертацией, я поехал к другу, который, был моим научным руководителем. Я сказал ему, что хотел бы написать диссертацию на тему мотивации и лидерства, причем скорее в форме философского труда, нежели исследования на основе эмпирических данных.

Мой друг ответил мне так: «Стивен, у тебя же пока недостаточно знаний даже для того, чтобы сформулировать нужные вопросы». Другими словами, мои знания находились на определенном уровне, но для того, чтобы работать с теми вопросами, которые мне предстояло изучить, требовалось намного больше. Я очень переживал по этому поводу, поскольку умом и сердцем был действительно настроен на то, чтобы применить философский, а не научный подход, которому в конечном итоге мне и пришлось последовать. Мне казалось, что факультативных занятий философией в университете и аспирантуре мне будет достаточно. Лишь многие годы спустя я понял, насколько прав был мой преподаватель. Данный случай сделал меня значительно скромнее.

Этот урок смирения в течение последующих лет помогал мне познавать другие ценные истины и многое открыть для себя. В конечном итоге я понял, что *чем больше вы знаете, тем больше начинаете понимать, что вы чего-то не знаете*. Представим эту идею следующим образом (см. рис. 15.1). На рисунке круг представляет ваши знания. За его пределами находится незнание.

*Рис. 15.1*

Что происходит с незнанием по мере увеличения ваших знаний? Очевидно,

расширяется сфера незнания или, по крайней мере, уровень вашей осведомленности о том, чего вы не знаете (см. рис. 15.2). Поэтому чем больше вы знаете, тем больше вы осознаете, что чего-то не знаете. Что произойдет, если вы попытаетесь достичь целей, превышающих имеющиеся у вас знания — выходящих за рамки вашей «зоны комфорта»? Это заставит вас почувствовать искреннее смирение и желание обратиться за помощью к другим — к партнерам или членам команды. Успешная работа с другими делает знания и способности человека продуктивными и требует создания взаимодополняющей команды людей, обладающих знаниями и способностями, которые могут компенсировать и нейтрализовать незнание и слабости отдельных ее членов. Именно так и должно быть.

*Рис. 15.2*

Понимание этого должно повышать нашу готовность постоянно учиться у своих наставников, в частности, в таких важных вопросах, как личный рост, взаимоотношения и лидерство. Я уверен, что, если человек обладает информацией и знаниями, обогащенными достойными целями и принципами, он обладает мудростью.

В определенном смысле по мере обретения мудрости знания становятся менее значимыми, поскольку детали замещаются принципами. Подробные сведения, которые весьма важны, мы получим по мере надобности, занимаясь в жизни тем или иным делом, а привычка активного применения правильно усвоенных принципов есть истинное обладание мудростью<sup>99</sup>.

**АЛЬФРЕД НОРТ УАЙТХЕД**

Можно сформулировать эту идею иначе, сказав, что мудрость — это дитя цельности — поскольку она интегрируется вокруг принципов. Цельность — это дитя скромности и смелости. Собственно, можно сказать, что скромность — это мать всех добродетелей, поскольку она признает существование естественных законов или принципов, которые правят миром. Главные они, а не мы. Гордость учит нас, что мы главные. Скромность учит нас понимать *принципы* и жить в соответствии с ними, поскольку в конечном итоге именно они определяют последствия наших поступков. Если скромность — мать, то смелость — это отец мудрости. Для того чтобы по-настоящему жить в соответствии с этими принципами, когда они противоречат социальным устоям, нормам и ценностям, нужна огромная смелость.

Смелость — это не отсутствие страха, а скорее понимание того, что есть нечто более важное, чем страх.

**АМБРОУЗ РЕДМУН**

На диаграмме (см. рис. 15.3) показаны все эти три поколения. Обратите внимание и на их противоположности.

*Рис. 15.3*

Обратите внимание, что у цельности двое детей — мудрость и менталитет достаточности. Мудрость приходит к людям, которые развивают свою совесть и прислушиваются к ней. Менталитет достаточности возникает, потому что цельность порождает внутреннюю безопасность. Если чувство собственного достоинства человека не зависит от посторонних мнений и сравнений, он может искренне радоваться успехам других людей. Однако тот, кто оценивает себя на основе сравнения с другими, не может радоваться чужим успехам, поскольку его поступки определяются эмоциональным дефицитом. На мудрости и менталитете достаточности строятся парадигмы, подобные моделям,

---

<sup>99</sup> Alfred North Whitehead, «The Rhythmic Claims of Freedom and Discipline», *The Aims of Education and Other Essays* (New York: New American Library, 1929), p. 46.

приведенным в данной книге. Это парадигмы, позволяющие человеку поверить в людей, заявить об их достоинстве и потенциале и мыслить с точки зрения их раскрепощения, а не контроля. Подобное сочетание мудрости и менталитета достаточности выражает уважение к праву человека на выбор и его способности совершать этот выбор. Кроме того, в нем заложено уважение к тому факту, что мотивация обусловлена внутренними факторами, и поэтому люди, в которых сочетаются эти качества, не пытаются управлять, контролировать или мотивировать других людей. Вместо того чтобы требовать, подобные лидеры вдохновляют других. Они контролируют вещи, но направляют других людей (мобилизуют их). Они мыслят не в духе «Проиграл/Выиграл», а в духе Третьей альтернативы — золотой середины, находящейся на более высоком уровне. Они полны благодарности, глубокого почтения и уважения ко всем людям. Они смотрят на жизнь как на рог изобилия ресурсов — в частности, ресурсов возможностей и непрерывного роста человека.

### **Моральный авторитет и лидер-служитель**

Ты сделал недостаточно, ты никогда не сделаешь достаточно до тех пор, пока остается возможность сделать еще хоть что-нибудь стоящее<sup>100</sup>.

**ДАГ ХАММАРШЕЛЬД**

Мудрость — это использование знаний на благо; мудрость — это информация и знания, обогащенные высшими целями и принципами. Мудрость учит нас уважать всех людей, ценить различия между ними, руководствоваться единственным этическим принципом — *служение превыше всего*. Моральный авторитет представляет собой *первичное величие* (сильные черты характера); формальный авторитет — это *вторичное величие* (должность, богатство, талант, репутация, популярность).

Оглядываясь на свою жизнь (есть такая привычка), я более всего поражаюсь тому, что вещи, некогда казавшиеся возжеланными и значительными, впоследствии представляются пустыми и абсурдными. Например, успех во всех видах, слава, псевдосокровища — деньги, обладание женщинами, суматошные метания по белому свету и нескончаемые попытки ухватить все, что может предложить Ярмарка тщеславия. Задним числом все эти способы ублажить свое «я» и изведать наслаждение кажутся мне шарлатанством чистой воды — Паскаль называл это «лизать землю»<sup>101</sup>.

**МАЛКОЛЬМ МАГГЕРИДЖ**

Интересно, что в понятии «моральный авторитет» заключен парадокс. Словарь определяет авторитет, используя такие слова, как управление, контроль, власть, могущество, правление, господство, владычество, сила, мощь. К антонимам относятся любезность, зависимость, слабость, последователь. Моральный авторитет означает обретение влияния благодаря следованию принципам. Моральная власть достигается посредством служения и вклада в общее дело. Власть и моральное превосходство возникают благодаря скромности, когда самый великий превращается во всеобщего служителя. Моральный авторитет, или первичное величие, достигается через жертву. Вот что пишет на эту тему Роберт К. Гринлиф, современный основоположник учения лидерства-служения:

Появляется новый принцип нравственности, гласящий, что единственный

---

<sup>100</sup> Dag Hammarskjöld, *Markings* (New York: Alfred A Knopf, 2001), p. 158.

<sup>101</sup> Muggeridge, Malcolm, «A Twentieth Century Testimony» *Malcolm Muggeridge*, Thomas Howard, ed. (London: Collins, 1979).

авторитет, заслуживающий лояльности, — это авторитет, которым последователи добровольно и сознательно наделяют лидера в ответ и соразмерно его совершенно явному положению служителя, заключающемуся в лидерстве. Тот, кто предпочитает следовать данному принципу, не станет бездумно следовать авторитету существующих институтов. Он скорее по собственной воле прислушается к тем людям, которые выбраны лидерами потому, что проявили себя достойными доверия служителями. В той степени, в какой этот принцип будет преобладать в будущем, по-настоящему жизнеспособными будут только те организации, которые преимущественно ориентированы на служение<sup>102</sup>.

По своему опыту в целом могу сказать, что люди, занимающие наиболее высокие посты в по-настоящему великих организациях, являются лидерами-служителями. Это самые скромные, самые почтительные, самые открытые, самые понятливые, самые уважительные и самые заботливые люди. Как уже говорилось в предыдущих главах, Джим Коллинз, один из авторов очень убедительной книги «Построенные навечно» [*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*] и книги «От хорошего к великому», написанной несколько позднее, в течение пяти лет исследовал вопрос, что позволяет просто хорошей организации стать по-настоящему великой. Глубокий вывод, сделанный Коллинзом, должен изменить наш подход к лидерству. Вот как он описывает «Лидерство пятого уровня»:

В руководящих работниках, обладающих максимальной способностью к трансформации, парадоксальным образом сочетаются личная скромность и профессиональная воля. Они нерешительны и беспощадны. Застенчивы и бесстрашны. Их мало, и они непреклонны... трансформации от хорошего к великому не происходят без лидеров пятого уровня у руля — это просто невозможно<sup>103</sup>.

#### Рис. 15.4 104

Когда люди, обладающие формальным авторитетом или силой должностного положения (вторичное величие), отказываются от использования этого авторитета и силы, за исключением случаев, когда они служат последним средством решения проблемы, их моральный авторитет возрастает, поскольку очевидно, что они подчинили свое эго и силу должностного положения интересам дела и вместо этого используют силу вразумления, убеждения, доброты, эмпатии, одним словом, добросовестности. В статье «И стены рухнули» Джим Коллинз помещает данный принцип в более расширенный контекст организационной среды:

Во-первых, руководители должны определить, что является для организации внутренним, а что внешним с точки зрения фундаментальных ценностей и задач, а не традиционных границ. Во-вторых, руководители должны создать механизмы согласованности и приверженности на основе свободы выбора, а не на системах принуждения и контроля. В-третьих, руководители должны признать тот факт, что проявление истинного лидерства обратно пропорционально демонстрации власти. В-четвертых, руководители должны примириться с тем, что традиционные стены

---

<sup>102</sup> Robert K. Greenleaf, «The Servant as Leader», *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25<sup>th</sup> anniversary ed. (Mahwah, New Jersey: Paulist Press, 2002), pp. 23–24.

<sup>103</sup> Jim Collins, «Level Five Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve», *Harvard Business Review*, vol. 79, No. 1 (January 2001), p. 67.

<sup>104</sup> Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperCollins Publishers, 2001), p. 20.

рушатся и эта тенденция ускоряется<sup>105</sup>.

Бывает, что наступают времена великого хаоса, неразберихи и встает проблема выживания. В такие моменты необходима сильная рука формального авторитета, чтобы вернуть все в нормальное состояние, обеспечить новый уровень порядка и стабильности или сформировать новое видение. Однако в большинстве случаев, если люди применяют свой формальный авторитет слишком рано, их моральный авторитет снижается. Вспомним, что, применяя власть, которой наделяет вас должность, вы способствуете развитию слабостей по трем направлениям: в отношении самого себя, поскольку ваш моральный авторитет не развивается; в отношении других, поскольку они попадают в созависимость от вашего формального авторитета; и в отношении качества взаимоотношений, поскольку подлинная открытость и доверие в этом случае невозможны.

Лучше всего характер раскрывается не перед лицом несчастий, а когда человека наделяют властью.

#### **АВРААМ ЛИНКОЛЬН**

Во многих случаях людей, обладающих большим моральным авторитетом, в конечном итоге *наделяют* формальным авторитетом. Например, в случае Манделы — отца-основателя новой Южной Африки. Однако это происходит не всегда. Например, в случае Ганди — отца-основателя новой Индии.

В то же время можно заметить, что практически всегда влияние людей, обладающих формальным авторитетом и использующих его принцип-центричным образом, увеличивается экспоненциально. Например, в случае Джорджа Вашингтона — отца-основателя Соединенных Штатов Америки.

#### *Рис. 15.5*

Почему же моральный авторитет экспоненциально повышает эффективность формального авторитета и власти? Зависимые люди сверхчувствительны к малейшему проявлению не только «повелительного тона», но и терпения, доброты, нежности, эмпатии и мягкого убеждения. Подобная сила характера активизирует совесть других людей и заставляет их отождествить свои интересы с лидером либо с его делом или принципами, которые он отстаивает. Тогда, если такой лидер использует свой формальный авторитет или силу должностного положения, люди последуют за ним из добрых побуждений, исходя из искренней приверженности, а не из страха. Это еще одна форма Третьей альтернативы.

В этом заключен секрет эффективного исполнения роли родителей, в которой, вероятно, воплощена высочайшая ответственность голоса представителей рода человеческого. Суть в том, что мы должны сочетать высокие моральные нормы, устойчивые ценности и постоянную дисциплину с безусловной любовью, глубокой эмпатией и делать это с большой радостью. Именно поэтому лучшая проверка качества исполнения родительской роли — и секрет построения здоровой, благоприятной культуры семьи — в том, каким образом мы обращаемся с теми, кто испытывает нас больше всего.

Также и во времена экономических трудностей и потрясений естественной тенденцией является возврат к модели управления и контроля индустриальной эпохи, поскольку люди боятся за свою экономическую безопасность. Им так спокойнее. Кроме того, они становятся более зависимыми и положительно реагируют на методы управления и контроля. Однако именно в такие моменты модель работника интеллектуального труда способна обеспечить

---

<sup>105</sup> Jim Collins, «And the Walls Came Tumbling Down», *Leading, Beyond the Walls*, The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management; Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Iain Somerville, ed. (Jossey-Bass Publishers, 1999). [Рус пер.: Хесселбейн Ф., Голдсмит М., Сомервилл А. «Лидерство без границ». — Альпина Паблишер, 2001].

максимальный результат и обладает наибольшей силой, поскольку именно в тяжелые времена нужно добиваться большего с меньшими затратами.

Способность добиваться большего с меньшими затратами основана на раскрытии потенциала человека на всех уровнях организации. Не стоит в очередной раз попадаться в традиционную ловушку, когда все важные решения принимают люди, занимающие высокие посты, а все остальные просто «крутят отвертками». Применение данного подхода в сложных условиях современности просто не даст никаких положительных результатов.

Короче говоря, при возникновении экономических трудностей мы можем вернуться к мотивации людей по методу «кнута и пряника», поскольку она действует. Но даже если это поможет выжить, это не оптимизирует результаты.

Отметим различия между лидерством как должностью (формальный авторитет) и лидерством как выбором (моральный авторитет) (табл. 10).

*Таблица 10*

Рассмотрим несколько реальных примеров, как сообщества и отдельные личности (у одних есть только формальный авторитет; у других — только моральный; у третьих — и тот и другой) используют свой «голос» на благо служения потребностям человечества.

### **Обеспечение общественного порядка**

В Соединенных Штатах и в некоторых других странах благодаря созданию гражданского общества уровень преступности сократился почти на 60%. Это решение в духе Третьей альтернативы. Первая альтернатива — обеспечение соблюдения законов силами полиции. Вторая альтернатива — понижение уровня норм поведения и приспособление к «слабеющей нравственности общества». Третья альтернатива — использование морального авторитета для привлечения граждан и стимулирования их активного участия в предупреждении преступлений, поиске и наказании преступников (гражданское общество). Кто должен проявлять лидерские качества подобного рода? Полицейский на своем участке.

Если эти полицейские не являются «бесспорно хорошими людьми» (как определяет шериф Бака из округа Лос-Анджелес высший критерий отбора сотрудников полиции), разве будут соседи, отцы, матери, учителя и другие простые граждане сотрудничать с полицией, помогая *предупредить* преступления и выявлять преступников? Можно ли добиться, чтобы степень нарушения закона (вплоть до перехода улицы на красный свет) снизилась до нуля благодаря соблюдению социальных и нравственных норм в районах бедноты, если между людьми и полицейскими, заслуживающими доверия, не будет установлена эмоциональная связь? Вспомним блестящую мысль великого социолога Эмиля Дюркгейма: «Когда моральных норм достаточно, законы не нужны; когда моральных норм недостаточно, законы невозможно исполнять».

Один мой коллега, проводящий занятия для представителей правоохранительных органов, часто задает своим слушателям — в основном формальным лидерам (шерифам, капитанам, лейтенантам полиции) — следующий вопрос: «Кто — настоящие лидеры в обеспечении общественного порядка?» В ходе занятий становится ясно, что истинными лидерами являются полицейские на участке. Именно им приходится общаться и устанавливать доверительные отношения с обычными людьми, чтобы те помогли предупредить преступления и «доносили» на других (часто с огромным риском для самих себя) в районах, где полно банд, продавцов наркотиков и наркоманов, где насилие далеко не редкость. В таких ситуациях формальный авторитет не работает — на самом деле он даже приводит к обратным результатам и способствует еще большему расколу в культуре. Только моральный авторитет способен установить нормы предупреждения преступлений и выявления преступников. Вспомним притчу о пастухе. Пастух должен знать овец, а овцы должны знать пастуха (подлинное общение). Пастухи заботятся о своих овцах и даже готовы отдать за них жизнь. Именно поэтому они идут впереди стада, а овцы следуют за ними.

Наемные пастухи заботятся только о том, «что сами могут получить от своей работы» (о заработной плате), и бросают овец, если поблизости появляется волк. Именно поэтому наемниками приходится управлять, используя кнут и пряник.

Формальные лидеры действительно являются менеджерами, или, точнее, лидерами-служителями. Они могут помочь использовать систему COMSTAT или другие компьютерные технологии, позволяющие выявлять потенциальные проблемы, чтобы реальные лидеры — полицейские на участке — могли подавить их в зародыше.

Какая замечательная концепция! Какой удар для тех, кто думает, что лидерство определяется должностью! В рамках данной новой модели полицейские, обладающие моральным авторитетом, признаются реальными лидерами, а те, кто находится наверху, — руководителями согласованных систем, лидерами-служителями для тех, кто занимает менее высокие должности. Разве это не сдвиг парадигмы, особенно в такой традиционной, высокоавторитарной, иерархичной сфере, где управление и контроль всегда имели столь важное значение?

Если вдуматься, то этот пример из области общественного порядка отражает вещи, которые верны для любой сферы деятельности человека. Именно люди на переднем крае, выполняющие работу, позволяющую применить знания на практике, и должны оказывать влияние на клиентов, заказчиков и т. п. Именно они должны по-настоящему проявлять лидерские качества, устанавливая доверительные взаимоотношения и креативно решая проблемы.

Основная миссия полиции — *ПРЕДУПРЕЖДАТЬ* преступления и беспорядки. Общество становится полицией, а полиция — обществом, при этом и полиция, и общество несут одинаковую ответственность за безопасность общества<sup>106</sup>.

***СЭР РОБЕРТ ПИЛ, РОДОНАЧАЛЬНИК СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОХРАНЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПОРЯДКА***

### **Джошуа Лоренс Чемберлен**

Летопись военной истории не знает более воодушевляющего примера человека, обладающего моральным авторитетом, чем герой Гражданской войны Джошуа Лоренс Чемберлен — командир 20-го добровольческого пехотного отряда штата Мэн в составе федеральных войск. Чемберлен, работавший преподавателем в Боуден-колледже, взял отпуск, чтобы ответить на призыв Авраама Линкольна о наборе дополнительных добровольцев в федеральные войска, в которых армия сильно нуждалась. Несмотря на ограниченность знаний о военном деле, он быстро продвигался по службе.

Больше всего Чемберлен известен, пожалуй, благодаря храбрости, проявленной при командовании отрядом на высоте Литтл Раунд Топ в битве при Геттисберге. Следуя приказам Чемберлена, отряд старался удержать крайний левый фланг линии обороны федеральных войск и не дать атакующим войскам конфедератов обойти их с фланга. Его солдаты держали оборону до тех пор, пока не закончились боеприпасы. Не желая отступить, Чемберлен отдал приказ «примкнуть штыки». Вот как описывает эти события он сам:

В тот переломный момент я отдал приказ к штыковой атаке. Слова было достаточно. Оно пробежало по шеренгам подобно разгорающемуся пламени — от одного человека к другому — и выросло в громкий крик, с которым солдаты ринулись на врага, находящегося уже не далее чем в 30 ярдах от нас. Это привело к поразительным результатам. Многие из тех, кто находился в первой линии

---

<sup>106</sup> *Peel's Principles of Modern Policing*, 1829.

обороны вражеского войска, побросали свое оружие и сдались. Какой-то офицер, одной рукой отдавая свою саблю, другой рукой выстрелил в меня, целясь в голову. Стойко сдерживая атаку правым флангом и наступая левым, мы совершили широкий разворот направо. Вторая линия обороны была прорвана, и противники начали отступать, перебегая от дерева к дереву; многие были захвачены в плен; затем мы спустились в долину и расчистили плацдарм почти для всей нашей бригады<sup>107</sup>.

Многие утверждают, что именно эта победа на высоте Литтл Раунд Топ, одержанная исключительно благодаря храбрости, определила исход битвы при Геттисберге и всей Гражданской войны. Чемберлен был удостоен чести принять оружие первого корпуса конфедератов, сдавшегося в сражении при Аппоматоксе. К концу войны он получил звание генерал-майора, а позднее был награжден Почетной медалью конгресса за свои заслуги на Литтл Раунд Топ.

Спустя несколько лет в знак признательности за все, что он сделал, друзья и бывшие товарищи по оружию подарили Чемберлену замечательного светло-серого жеребца в белых яблоках. Со свойственной ему скромностью и склонностью занижать собственные заслуги он любезно принял подарок и отметил: «Ни одна моя жертва или акт служения не требует иного поощрения, кроме награды, которую совесть дарует каждому человеку, исполняющему свой долг»<sup>108</sup>.

### Президент Ким Дэ Чжун

Я имел честь проводить занятия для бывшего президента Юлшой Кореи Ким Дэ Чжуна и ряда его советников в Голубом доме в Сеуле. Ближе к концу занятия президент Ким спросил меня:

— Доктор Кови, а вы действительно верите в то, чему учите?

Этот вопрос поразил меня и подействовал отрезвляюще. Немного помедлив, я ответил:

— Да, верю.

Тогда он спросил:

— Откуда вы это знаете?

— Я стараюсь жить в соответствии с тем, чему учу. Я знаю, что мне это не всегда удается и я совершаю много ошибок, но я постоянно возвращаюсь к этим принципам. Я верю в них, вдохновляюсь ими и постоянно к ним обращаюсь.

Он ответил:

— Мне кажется, этого не вполне достаточно.

— Тогда я готов выслушать вас.

— Готовы ли вы умереть за эти принципы?

— Мне кажется, вы хотите мне что-то рассказать.

Ему *действительно* было что рассказать, и он поведал мне историю о том, как долгие годы находился в изгнании, в ссылке, в заключении, о нескольких покушениях на него, в том числе о том, как его посадили в мешок с булыжниками и сбросили в море — спас его вертолет ЦРУ. Он рассказал, как его заставляли сотрудничать с военной хунтой Северной Кореи. Ему даже предлагали занять пост президента, от которого он отказался, поскольку знал, что в конечном итоге его просто хотят сделать марионеткой в руках диктаторского режима. Ему пригрозили расправой, если он откажется оказывать поддержку. Тогда он заявил: «Хорошо, убейте меня, потому что, если вы это сделаете, я умру всего один раз. Если

---

<sup>107</sup> Report of col. Joshua L. Chamberlain, Twentieth Maine Infantry Field Near Emmitsburg — July 6, 1863.

<sup>108</sup> Alice Rains Trulock, *In the Hands of Providence: Joshua L. Chamberlain and the American Civil War* (Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1992), p. 5.

же я стану вашим сообщником, мне до конца своей жизни придется умирать по 100 раз в день».

Теперь я это знаю. Каждый мужчина отдает жизнь за то, во что он верит. Каждая женщина отдает жизнь за то, во что она верит. Иногда люди верят ни во что, или почти ни во что. И они отдают свои жизни за это ничто, или почти ничто...<sup>109</sup>

### **ЖАННА ДАРК**

Он рассказал мне о преданности и поддержке своей семьи в период длительных и мучительных испытаний, о своей христианской вере, в которую был обращен, а также о вере в людей и в великую силу демократии. Он рассказывал о своей вере в ценность и потенциал каждого человека и в право самовыражения. Он дал мне связку очень личных писем, которые писал близким из тюрьмы и в которых выражал свои самые сокровенные мысли и чаяния.

### **Моральный авторитет как экосистема**

Однажды я работал с президентом одной страны «третьего мира», в которой царили коррупция и насилие, а беспорядки и боевые действия продолжались годами. Новый президент был очень смелым человеком. Он храбро отстаивал идею важности правовых норм и конституции и мужественно отказывался вести переговоры с террористами и террористическими организациями. Он завоевывал все больше и больше доверия, и его популярность постоянно росла. Я спросил, какое бы наследие он хотел оставить после себя, чтобы его дело продолжалось и обрело законный статус. В ходе нашего разговора он начал понимать, что личного морального авторитета недостаточно. Он смог увидеть серьезную потребность как в *пророческом*, так и в *институционализированном* моральном авторитете, который позволил бы его народу отождествить свои интересы с его видением обеспечения мира через главенство закона и процветания через общение в духе Третьей альтернативы/синергии, а также заложить основные принципы в основу структур и механизмов правительства. Тогда постепенно смогло бы развиваться гражданское общество со своим собственным *культурным* моральным авторитетом — в котором нормы и моральные устои общества поддерживали бы законность, способствовали бы развитию превентивного мышления и охране общественного порядка, а также удовлетворяли бы потребности населения в благополучии и образовании. Он смог осознать, что основная модель Восьмого навыка — Обрести свой голос и Вдохновить на обретение своего голоса других — отражает эти четыре формы морального авторитета.

Культурный моральный авторитет всегда развивается очень медленно. Так было во всех странах мира, включая Соединенные Штаты. Тем не менее очень важно понимать, что четыре вида морального авторитета в совокупности составляют своего рода экосистему, — что, как и в природной экосистеме, все они взаимосвязаны и взаимозависимы. Суть мудрости в том, чтобы видеть связанность всех вещей.

### **Врожденные дары, культурная оболочка и мудрость**

Изучение того, как человек Обретает свой голос и Вдохновляет на обретение своего голоса других позволяет понять, что, несмотря на божественные врожденные дары человека, он постепенно обретает культурную оболочку, которую, пользуясь компьютерной метафорой, можно назвать «программой». Подобно тому как даже очень мощный компьютер не будет работать без программного обеспечения, отдельные люди, организации и общества

---

<sup>109</sup> Maxwell Anderson, *Joan of Lorraine*, (Washington, D.C.: Anderson House, 1947).

не могут действовать без культурных устоев, норм и убеждений. Исключение составляют люди, подобные Мухаммаду Юнусу (см. главу 1), чье видение людей, дисциплина и энтузиазм были движимы совестью. В конечном итоге старые программы были заменены на новые — и не только в головах отдельных людей, но и в косных, ограниченных коллективных «головах» семей, организаций и общества. Это прекрасный пример преодоления предубеждений или пристрастности. Мы видим, как скромность и смелость этого человека становятся родителями его цельности и прародителями мудрости и менталитета достаточности.

Вы тоже способны на это. Вы можете сделать так, чтобы умение Обрести свой голос и Вдохновить на обретение своего голоса других стало хорошо усвоенным навыком, воплощающим в себе ЗНАНИЯ, УСТАНОВКУ и УМЕНИЯ. Просто прислушайтесь к совести — своему источнику мудрости — и сквозь дефектную культурную оболочку или программу старайтесь разглядеть потребности человека на различных уровнях, перечисленных ниже. На каждом из этих уровней человеку приходится разрешать определенную дилемму.

Согласны ли вы, что на личном уровне *люди хотят душевного спокойствия и хороших отношений* и в то же время *желают сохранить свои привычки и стиль жизни*? Что на это скажет совесть, преисполненная *мудрости*? Согласны ли вы, что человек так или иначе должен одержать личную победу, пожертвовав тем, чего он хочет, во имя более высокой и важной цели, ради того, что хорошо?

Рассмотрим дилемму на уровне отношений. Согласны ли вы, что взаимоотношения *строятся на доверии*? Согласны ли вы также, что *большинство людей думает скорее с позиций своего «я»* — мои желания, мои потребности, мои права? Что говорит нам *мудрость* — не велит ли она нам сосредоточиться на принципах построения доверия и пожертвовать своим «я» в пользу «мы»?

Рассмотрим две дилеммы на организационном уровне. Руководство хочет добиться большего с меньшими затратами, т. е. повысить производительность при меньших издержках, а сотрудники хотят получить как можно больше для себя, потратив меньше времени и сил. Разве это не распространенное явление? Что говорит на это мудрость? Как насчет определения совместной миссии, т. е. заключения соглашений о результатах деятельности в духе «Выиграл/Выиграл», представляющих Третью альтернативу, даже если при этом приходится жертвовать контролем или формальными полномочиями? В этом случае руководство и сотрудники будут иметь общее представление о раскрытии потенциала человека и достижении большего с меньшими затратами.

Возьмем еще одну дилемму, широко распространенную среди организаций. Подумайте, разве *предприятия развиваются не под воздействием экономических законов рынка*? В то же время разве *предприятия развиваются не под воздействием правил культуры рабочего пространства*? Другими словами, существует два разных набора правил работы — экономических и культурных. Что говорит об этом *мудрость*? Что, если взять рынок и поместить его в культуру рабочего пространства так, чтобы каждый человек и рабочая группа имели доступ к информации, полученной с помощью системы «360 градусов» и/или сбалансированной системы показателей, основанной на принцип-центричных критериях? Разве не способствовала бы эта информация, наряду со средствами *одновременно* внешнего и внутреннего поощрения, появлению естественного стимула полностью фокусироваться на удовлетворении человеческих потребностей на рынке и потребностей *всех* заинтересованных сторон?

Такое мышление на основе *мудрости* можно даже применить к решению основной дилеммы, стоящей перед обществом. Согласны ли вы, что *общество действует в соответствии с преобладающими в нем социальными ценностями* и в то же время *вынуждено жить, учитывая последствия неукоснительного действия естественных законов и принципов*? Что, если можно было бы согласовать ценности, моральные нормы и законы с принципами, пожертвовав частными интересами ради общего благополучия?

Видите, как подобные дилеммы разрешаются в расширенном контексте *мудрого* служения потребностям человечества? Понимаете, почему умение идти на жертвы столь необходимо? Жертвовать — значит отказываться от чего-то хорошего во имя лучшего, поэтому на самом деле, если ваше видение необходимости удовлетворить какую-либо конкретную потребность достаточно сильно, вы не назовете подобный шаг жертвой, даже несмотря на то что со стороны он и кажется таковым. Такого рода искренняя жертва составляет суть морального авторитета.

### Решение проблем с помощью принцип-центричной модели

Ранее уже говорилось о том, что, если Парадигма целого человека верна, то она предоставляет необычайную возможность объяснять, предсказывать и диагностировать важнейшие проблемы, существующие в вашей организации. Я действительно убежден в правильности данного утверждения. Я совершенно уверен, что эта простая модель целого человека и этот простой процесс развития как раз и *представляют* ту самую «простоту по ту сторону сложности».

За много лет я опросил сотни тысяч людей по всему миру относительно их самой большой *личной* проблемы — такой, которая не дает человеку спать по ночам, — а также их самой большой *профессиональной* или *организационной* проблемы. Ниже приведена краткая сводка наиболее распространенных ответов (обратите внимание на аналогию с болью и проблемами, о которых говорилось в начале книги)

#### *Таблица 11*

Я убежден, что с помощью принципов, изложенных в данной книге и воплощенных в трех моделях величия, вы сможете приступить к решению любой из этих личных или организационных проблем. Возьмите любую стоящую перед вами проблему и подумайте, что бы вы могли сделать с помощью *видения, дисциплины, страсти, совести и семи навыков* на личном уровне, с помощью *создания образа для подражания, определения курса, согласования и раскрытия способностей* на уровне лидера, а также с помощью *ясности, приверженности, перевода на язык действий, синергии, создания возможностей и подотчетности* в контексте *миссии, видения и ценностей* на уровне организации. Вы обнаружите, что между моделями величия и их различными составляющими, помогающими решать ваши проблемы, существует глубокая экологическая связь, подобная экологическому взаимодействию, соединяющему четыре измерения морального авторитета. Еще раз рассмотрим модель принцип-центричного фокуса и исполнения (см. рис. 15.6).

#### *Рис. 15.6*

Подумайте, какой огромной силой обладает данная модель целого человека (тело, интеллект, сердце и дух). Она учитывает четыре вида интеллекта/способностей — IQ, EQ, PQ и SQ. Она представляет четыре основных мотива/потребности жизни — жить, любить, учиться и оставить после себя наследие. Она представляет четыре личных качества лидера — видение, дисциплину и страсть, движимые совестью. Наконец, она представляет эти четыре качества, возведенные в более высокую степень на уровне организации (включая институт семьи) и воплощенные в виде четырех ролей лидера — образца, штурмана, настройщика и вдохновителя (см. рис. 15.7).

#### *Рис. 15.7*

Обретение своего голоса — это синергетическая идея, когда общее целое превышает сумму его составляющих. Это значит, что, если вы будете уважать, развивать, объединять и приводить в равновесие четыре составляющие своей природы, вы придете к осознанию своего потенциала в полном объеме и к своей, непрерывной реализации.

*Откройте свое сердце.* Подумайте, какое огромное значение заключено в этом

выражении с точки зрения подхода целого человека — тело, интеллект, сердце и дух. На *физическом* уровне оно означает поддержание своих артерий в хорошем состоянии с помощью соблюдения соответствующей диеты и физических упражнений, обеспечивающее силу и здоровье сердца. Открыть свое сердце на *эмоциональном* уровне — значит стремиться привлекать людей к решению проблем и находить решения совместными усилиями, а также внимательно выслушивать других, желая их понять. Открыть свое сердце на *ментальном* уровне — значит постоянно учиться, рассматривать человека в целом и освободиться от мышления в духе «быстрого решения проблем», так чтобы лидерство действительно стало делом *вашего* выбора. Открыть свое сердце на *духовном* уровне — значит следовать в своей жизни указаниям высшей мудрости, божественной совести, которая учит, что обретение себя есть отречение от себя через служение другим — благополучие через благодеяние.

Соберите воедино все проявления своего интеллекта и решимости и идите на работу с настроением Уинстона Черчилля: «В жизни каждого человека однажды наступает особый момент, когда его, образно говоря, хлопают по плечу и предлагают сделать нечто особенное, исключительное, соответствующее его способностям. Какая трагедия, если в этот момент он оказывается неготовым или непригодным для работы, которая могла бы стать его звездным часом».

### Заключение

Основная цель данной книги в том, чтобы представить суть следующей базисной парадигмы: любого человека следует рассматривать *в целом* — как воплощение единства тела, интеллекта, сердца и духа. По мере того как человек включается в *последовательный процесс применения Восьмого навыка* — обретает свой голос и делает выбор расширить свое влияние, вдохновляя других на обретение своего голоса, — он расширяет свою свободу и право выбора относительно решения важнейших проблем, стоящих перед ним, и удовлетворения потребностей человечества; он узнает, что *лидерство в конечном итоге становится результатом выбора*, а не должности, поэтому лидерство — искусство создания возможностей — может существовать на всех уровнях организации и общества, и если вещами мы управляем или контролируем их, то людей направляем (мобилизуем их ресурсы).

Рассмотрев парадигму личности, мы узнали, что каждый человек ценен сам по себе и наделен огромным, практически бесконечным потенциалом и способностями. Нам стало известно, что путь к расширению этих способностей заключается в развитии существующих даров и талантов. Тогда, подобно цветку, расцветающему весной, нам откроются новые дары и таланты, а наши запрограммированные способности во всех четырех сферах раскрепостятся, позволяя вести сбалансированную и энергичную жизнь. Возможна также и противоположная ситуация. Если пренебрегать своими дарами и талантами, они, подобно незадействованным мускулам, атрофируются и усыхают.

Мы также узнали, что культура, в которой мы живем и работаем, программирует нас на посредственность, другими словами, не позволяет добиться того, на что мы действительно способны. То, что не является целым человеком — вещь, а вещами нужно управлять, вещи нужно контролировать. Данная программа управления и контроля, свойственная индустриальной эпохе, сформировала в рабочем пространстве представление о том, что важнейшими источниками богатства являются капитал и оборудование, а не люди. Теперь нам известно о своей запрограммированной способности переписать данную программу и вдохновляющей нас *направлять* (вдохновлять) людей, обладающих правом выбора, и *управлять* вещами, у которых такого права нет.

Парадигма процесса развития отвечает на вопросы «как» и «когда» и учит нас сначала побеждать себя, подчиняя свои *сиюминутные* желания тому, что мы хотим получить *в будущем*. Это очень увлекательный процесс, поскольку по мере расширения нашего выбора

и способностей его сила постоянно увеличивается. Следуя принципам (символом которых является компас), всегда указывающим на север, мы постепенно развиваем моральный авторитет; люди начинают нам доверять, и если мы по-настоящему их уважаем, видим их достоинства и потенциал и вовлекаем их в общее дело, мы можем прийти к общему видению. Если с помощью своего морального авторитета (первичного величия) мы получаем формальный авторитет или должность (вторичное величие), то совместными усилиями мы сможем институционализировать эти принципы, обеспечивая постоянную заботу о теле и духе, что выведет нас на невероятные уровни свободы и способности расширять и углублять степень своего служения другим. Короче говоря, человек становится лидером, вдохновляющим своих последователей, только тогда, когда ставит служение другим выше своих собственных интересов.

Организации — как частные, так и государственные — начинают понимать, что устойчивыми они могут стать, только удовлетворяя потребности человечества. Служение вновь ставится выше собственных интересов. Это настоящая ДНК успеха. Дело не в том, «что я получаю», а в том, «какой вклад я могу внести».

Я жаждал Бога своего найти, но поиск не принес плодов.  
Старался отыскать своей души неуловимый след, но зря.  
Когда же брата своего нашел, чтобы ему в нужде помочь,  
Обрел тогда все то, чего искал я, — Бога, душу и тебя.

*(НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР)*

### **Несколько слов на прощание**

Хочу еще раз напомнить вам, мой читатель, о вашей ценности и потенциале. Искренне надеюсь, что сумел в данной книге изложить принципы достаточно четко, и вы не только осознали свои достоинства и потенциал, но и сможете теперь Обрести свой голос и жить жизнью величия, Вдохновляя многих других людей, представителей организаций и общественных образований на обретение своего голоса.

Даже если вы живете в ужасных условиях, именно в них вы можете услышать призыв к тому, чтобы выбирать свою реакцию на те или иные обстоятельства. Именно в такой ситуации «жизнь обращается к нам с призывом» служить окружающим нас людям, о чьих потребностях нам становится известно. Именно поступая подобным образом, мы обретаем свой истинный голос в жизни. Хаддон Клишберг-младший, автор биографии Виктора и Элли Франкл «Когда жизнь обращается к нам с призывом» (один из двух проектов, над которыми он работал перед своей смертью), сформулировал центральную тему жизни Франкла следующим образом:

Для Франкла в духовности заключена свобода человечества, поскольку по своей сути она является самопреодолением. Однако эта свобода означает не столько освобождение *от* чего-то, сколько волю к тому, чтобы *что-то делать*. Мы не можем освободиться от своей биологической природы, будь то инстинкты, генетическая наследственность, деятельность нашего мозга и тела или свои в их работе. Мы не свободны от воздействия социальных, эволюционных и экологических факторов. Но мы вольны занять свою позицию по отношению к ним и даже можем противопоставить им себя. Мы свободны по своему желанию распоряжаться картами, которые нам сданы, выбирать свою реакцию на судьбоносные события и принимать решения о том, какому делу или людям себя посвятить.

Данная свобода *что-то делать* влечет за собой *обязательство*. Каждый из нас за что-то или за кого-то отвечает. Используя свою свободу для того, чтобы совершать ответственные поступки в окружающем нас мире, мы раскрываем смысл своей жизни. Лишь когда наша воля к обретению смысла сломлена, мы

обращаемся к погоне за личными удовольствиями (Фрейд) либо за финансовым благосостоянием и успехом в обществе (Адлер).

Если человек имеет духовную свободу и несет ответственность за свои поступки, это дает множество хороших результатов: душевное спокойствие, чистую совесть и удовлетворенность. Однако в этом случае они появляются естественным образом, как своего рода побочный продукт. Непосредственное же стремление к ним, по его словам, делает их достижение маловероятным или невозможным. Ничто не заставляет человека испытывать такую тревогу, как стремление к душевному спокойствию. Если человек направляет все свои усилия на обретение чистой совести, это может привести к лицемерию или появлению чувства вины — либо и того и другого одновременно. Если основная цель — хорошее здоровье, это может повлечь за собой нечто вроде ипохондрии. Для Франкла эти вещи не являются целями, к которым следует стремиться только ради них самих или даже для блага человека. Вместо этого они возникают естественным образом у тех людей, которые живут ради чего-то еще, ради чего-то более великого<sup>110</sup>.

Хочу поддержать вас словами генерала Джошуа Лоренса Чемберлена, в правильности которых я глубоко убежден:

Вдохновенность благородным делом, глубоко затрагивающим интересы человечества, дает людям возможность совершать такие поступки, о возможности которых они раньше даже не мечтали и которые не смогли бы совершить в одиночку. Осознание человеком того, что он имеет отношение к чему-то за пределами его индивидуальности, что он является частью некоей личности, простирающейся в пространстве и времени до неведомых нам пределов, возвеличивает душу до уровня духовного идеала и позволяет сформировать величайший характер<sup>111</sup>.

Мой дед, Стивен Л. Ричарде, был одним из наиболее влиятельных наставников в моей жизни. Моя любовь, уважение к нему и восхищение им безграничны. Его жизнь была всецело посвящена служению другим. Те, кто знал его, считали его одним из мудрейших людей на свете. Хочу закончить свое повествование, выразив признательность своему деду за жизненный девиз, который он передал и мне:

Жизнь — это миссия, а не карьера, и цель всего нашего образования и знаний в том, чтобы лучше представлять Его и выполнять жизненную миссию во имя Его и Его целей.

## ВОПРОС — ОТВЕТ

**В: Почему жертвенность играет такую важную роль для морального авторитета?**

**О:** Жертвенность на самом деле означает отказ от чего-то хорошего во имя лучшего. Ее можно даже назвать выходом на новый уровень. Если человек обладает видением, позволяющим ему преодолеть самого себя и сосредоточенным на важном деле или проекте, к которому он привязан эмоционально, то путь наименьшего сопротивления в данном случае действительно в том, чтобы поставить служение другим выше собственных интересов. Для такого человека подобный шаг не является жертвой. Стороннему наблюдателю кажется, что

---

<sup>110</sup> Haddon Kuhnberg Jr., *When Life calls Out to Us* (New York: Doubleday 2001), p. 8.

<sup>111</sup> Trulock, p. 154. Отрывок из речи при открытии Монумента отряду из штата Мэн в Геттисберге вечером 3 октября 1889 г.

это жертва, поскольку человек отказывается от чего-то хорошего, что может получить сейчас. По сути, счастье — это побочный продукт подчинения сиюминутного желания тому, чего вы хотите добиться в конечном итоге. Для того, кто глубоко духовно и эмоционально привязан к делу, профессии или служению другим, жертва — это путь наименьшего, а не наибольшего сопротивления. Ставить служение другим выше собственных интересов — это мораль всех основных религий и философских и психологических учений. Альберт Швейцер сказал: «Я не знаю, какой будет ваша судьба, но могу сказать одно: по-настоящему счастливыми станут те из вас, кто ищет и находит способ служения другим».

**В: Сначала все обсуждали «Комплексное управление качеством»; потом стали говорить о «делегировании полномочий»; сегодня в профессиональном жаргоне появилось новое слово «инновации». Что будет завтра?**

**О:** Предполагаю, что это будет мудрость. Если в сердце и душе человека или во взаимоотношениях и культуре организации не будет принципов, вы не сможете построить доверие. А без высокого доверия невозможно делегирование ответственности и полномочий. Если правила заменяют собой человеческий здравый смысл, нельзя обеспечить условий для развития инноваций и творчества; вместо этого вы вырастите культуру подхалимства. Без высокого доверия и согласованных структур и систем, основанных на парадигме достаточности, невозможно добиться качества или установить систему комплексного управления качеством. После эпохи информации, на мой взгляд, непременно наступит эпоха мудрости, когда суть лидерства будет заключаться в том, чтобы быть лидером-служителем.

**В: Мне нравится концепция принцип-центричной организации. Можно ли применить ее к отдельным общественным образованиям?**

**О:** Конечно. Если вы сможете собрать группу людей, достаточно обеспокоенных судьбами других и являющихся естественными и формальными лидерами в области образования, бизнеса, государственного управления и в других сферах, и даже людей, не имеющих формального авторитета, но пользующихся огромным моральным авторитетом, и вовлечете их в процесс обучения организаций и семей внутри определенной группы населения Семи навыкам и Четырем ролям, вы поразитесь результатам, которых сможете добиться. Мы применяли данную концепцию к очень многим общественным образованиям по всему миру.

## **Двадцать наиболее часто задаваемых вопросов**

**В: Мне кажется, я просто не в состоянии изменить свои привычки. Возможно ли такое? Может быть, я какой-то особенный?**

**О:** Вы не одиноки, и я объясню вам почему.

Возможно, вы помните кадры о полете на Луну на корабле Apollo 11 — видели на старых видеозаписях или в кино. Те из нас, кому удалось их посмотреть, были просто ошеломлены. Мы едва могли поверить своим глазам, глядя на то, как человек гуляет по Луне.

На что, по вашему мнению, было затрачено больше всего энергии в этом космическом путешествии? На то, чтобы проделать четверть миллиона миль до Луны? На то, чтобы вернуться на Землю? На вращение по орбите вокруг Луны? На расстыковку и повторную стыковку лунного и командного отсеков? На отрыв от Луны?

Ни на что из перечисленного. И даже не на все это, вместе взятое. На то, чтобы оторваться от Земли. В течение нескольких минут после старта с Земли — на первые мили полета — энергии было потрачено больше, чем на полмиллиона миль в течение нескольких дней.

Действие силы гравитации на протяжении этих нескольких миль было огромным. Чтобы наконец выйти на орбиту, потребовалась сила тяги, превосходящая силу притяжения и сопротивление атмосферы вместе взятых. Но как только это произошло, на все остальное

не было потрачено практически никакой энергии. Действительно, когда одного из астронавтов спросили, какие усилия потребовались для расстыковки лунного и командного отсеков с целью посадки на Луну и проведения там исследований, он ответил: «Это было легче, чем дыхание ребенка».

Путешествие на Луну представляет собой замечательную метафору для описания силы, необходимой, чтобы сойти со старых орбит и выйти на новые. Силу притяжения Земли можно сравнить с глубоко укоренившимися привычками и тенденциями, запрограммированными генетикой, окружающей средой, родителями и другими значимыми личностями в нашей жизни. Соппротивление атмосферы Земли можно сравнить с более широкими кругами культуры общества и организации, частью которых мы являемся. Это мощные силы, и, чтобы отрыв произошел, нужно обладать внутренней волей, которая превосходит их.

Однако, как только это произойдет, вы будете поражены свободой, которую обретете. Во время отрыва у астронавтов очень мало свободы и сил; все, что они могут, — это действовать в соответствии с программой. Но как только они вырываются за пределы действия силы притяжения Земли и окружающей ее атмосферы, они переживают невероятный прилив свободы. У них появляется множество возможностей и альтернатив.

Если вы просто начнете следовать по пути Обретения своего голоса и Вдохновения других на обретение своего голоса и будете придерживаться его, вы сможете развить в себе силу этого нового навыка, чтобы расти и изменяться в современном мире, полном проблем, сложностей и возможностей.

**В: В каком-то смысле меня очень воодушевляет и интригует то, чему вы учите. Но, с другой стороны, я спрашиваю себя, а способен ли я на это?**

**О:** Это очень честное заявление, но перед тем, как попытаться найти ответ на вопрос о способности, я бы предложил вам задать два других вопроса. Первый: «*Следует* ли мне это делать?» Это вопрос ценности. Второй: «*Хочу* ли я это сделать?» Это вопрос мотивации, касающийся вашего уникального голоса и энтузиазма. Если вы можете ответить «да» на эти два вопроса, тогда переходите к вопросу «Способен ли я это сделать?» Это вопрос способности, который касается получения необходимого образования и обучения. Не путайте эти три вопроса. Не пытайтесь на вопрос о ценности дать ответ, относящийся к области обучения, на вопрос мотивации — ответ о ценности, или на вопрос про способность — о мотивации. Тщательно и четко продумайте ответы на все три вопроса: «Способен ли я это делать?» «Хочу ли я это сделать?» «Следует ли мне это делать?» Разделяйте их, чтобы определить самую верную точку отсчета.

**В: Почему лидерство сегодня является столь актуальной темой?**

**О:** Новая экономика базируется главным образом на интеллектуальном труде. Это означает, что создание богатства переориентировалось с денег и вещей на людей, представляющих собой как интеллектуальный, так и социальный капитал. На самом деле наши основные финансовые инвестиции — это инвестиции в работников интеллектуального труда. Потенциал, заключенный в интеллектуальном труде, развивается уже не в арифметической, а в геометрической прогрессии. Интеллектуальный и социальный капитал становится ключом к получению максимального эффекта от остальных видов инвестиций или к их оптимизации. Более того, стиль управления и контроля, а также системы индустриальной эпохи, рассматривающие «людей как расходы», все больше устаревают и/или перестают нормально функционировать из-за сил конкуренции, действующих на рынке. Кроме того, люди все больше осознают, что человеческое измерение, в частности уровень доверия, является основным источником всех проблем. Тонкие материи обретают вес, и все начинают это понимать. Именно поэтому лидерство становится высочайшим видом искусства; это искусство *создания возможностей*.

**В: Все, о чем вы говорите, представляется мне весьма идеалистическим и моралистическим. Не знаю, можно ли все это воплотить в жизнь в современных условиях.**

**О:** Вам необходимо задать более общий вопрос: «А существует ли промежуток между стимулом и реакцией на самом деле?» Другими словами, «Действительно ли мы имеем право выбора, независимо от обстоятельств?» Если вы сможете искренне ответить «да» на этот вопрос, то поймете, что идеалистические идеи на самом деле реалистичны. Невозможно «увидеть» современные чудеса электроники, однако вы пользуетесь ими и знаете, что они реальны. До того, как их открыли или изобрели, они были не «реальностью», а лишь идеей. Когда вы говорите, что эти вещи являются слишком моралистическими, вы имеете в виду категории «хорошо» и «плохо». В глубине души вы знаете, что между «хорошо» и «плохо» есть разница, и выбор в пользу «хорошо» влечет за собой иные последствия, чем выбор в пользу «плохо». Именно поэтому эти идеи являются идеалистическими и моралистическими, причем и то и другое определение весьма реалистичны.

**В:** Вы говорите, что культурный моральный авторитет является самой продвинутой формой морального авторитета. Что вы под этим подразумеваете?

**О:** Возьмем, например, Декларацию независимости Соединенных Штатов. Заявления, сделанные в этом документе, отражают провидческий моральный авторитет. В конституции сделана попытка *институционализировать* ценности, выражающиеся в том, что «все люди созданы равными» и что они «наделены Творцом определенными неотъемлемыми правами, к числу которых относятся право на жизнь, свободу и стремление к счастью».

Конституция была согласована с видением и системой ценностей Декларации независимости. В Декларации говорится «все» люди, при этом женщины десятилетиями не имели права голоса, многие из основателей страны были рабовладельцами, Манифест об освобождении рабов не могли принять на протяжении более восьмидесяти лет, и даже сегодня все еще существуют значительные расовые предрассудки. *Культурный* моральный авторитет всегда развивается медленнее институционализированного или пророческого. Однако в конечном итоге он является ключом к развитию гармоничного общества. Ключ не в правительстве, представляющем силу закона, и не в отдельных гражданах либо частных предприятиях, представляющих свободу. Он внутри отдельных людей и групп, разделяющих общие смыслы и ценности, которые по-настоящему связаны с их душами и умами. Подобный уровень добровольности позволяет создать *гражданское* общество, которое представляет собой решение в духе высшей Третьей альтернативы, находящейся между законом и свободой. Это предположение лежит в основе учения и работ Адама Смита, автора «Богатства народов». Задолго до этого классического труда Смит написал «Теорию нравственных чувств». Эта книга, заложившая основу его более поздних работ, включая «Богатство народов», опиралась на идею о том, что основой как экономической системы свободного предпринимательства, так и политической системы представительской демократии является добродетельность и добрая воля. Смит признавал, что если добродетельность отдельных людей разрушается, то в конечном итоге не сможет выжить ни свободный рынок, ни демократия.

**В:** Вы говорите, что одна из основных проблем заключается в том, что в эпоху работника интеллектуального труда мы используем промышленную модель. Но разве мы все еще не продолжаем жить в индустриализированном государстве? Ведь куда ни глянь — везде промышленность.

**О:** Это верно, но характер работы по созданию стоимости в различных отраслях промышленности все больше и больше отходит от ручного труда и сдвигается в сторону интеллектуального. Мы не говорим о том, чтобы отказаться от промышленности. Мы говорим о применении новой парадигмы лидерства внутри существующих отраслей промышленности. На самом деле парадигма может вернуться и к модели сельскохозяйственной, или фермерской, эпохи. За пределами городов полно фермерских хозяйств, на которых стоимость создается на основе сильных сторон моделей индустриальной и информационной эпох. Мы говорим скорее о системе мышления, нежели о материальной среде.

**В:** Каким образом авторитарная культура создает созависимость?

**О:** Посудите сами: если авторитарный лидер все контролирует, то как поступают его последователи? Большинство пассивно подчиняются. Люди ждут, пока им скажут, что делать, и делают то, что им говорят. Поведение утверждает авторитарного лидера в его убеждении о необходимости управления и контроля, что, в свою очередь, оправдывает пассивность последователей. Другими словами, оно становится самореализующимся пророчеством. Это лишает людей возможности реализовывать свои способности. Они задействованы не в полной мере. В результате люди превращаются в вещи, которыми нужно управлять и которые необходимо контролировать. Цикл созависимости, в конечном итоге, создает благоприятные условия для развития политизированной культуры подхалимства, в которой «хорошо» определяется как подчинение или лояльность, а «плохо» проявляется тогда, когда кого-то в чем-то уличают.

Подобная динамика также способствует заключению плохо работающего соглашения, в рамках которого люди говорят «да», хотя на самом деле имеют в виду «нет». Это устраняет возможность здорового конфликта и порождает возмущение, гнев, деструктивное подчинение, недоверие, плохое качество и низкие показатели деятельности. Эти невыраженные чувства на самом деле никогда не умирают—они погребаются заживо, а позднее возрождаются в более уродливых формах.

Авторитарный лидер несет ответственность за результаты и концентрирует свое внимание на эффективности, то есть на методах, процессах и мерах, поэтому правила начинают замещать собой человеческие суждения. Все эти процессы укрепляют лидерство как должность, а не как выбор, и это становится частью ДНК культуры. Постепенно подтверждается истинность заявления лорда Эктона о том, что «власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно». Каждый начинает печься только о собственных интересах и подчиняет свои принципы необходимости угодить начальнику.

Проблема в том, что в условиях новой экономики институционализированные взаимозависимые культуры могут выжить только за счет неосведомленности рынка, искусственного финансирования, страха или мощных традиций, которые устойчивы лишь потому, что конкурентам тоже свойственна созависимость.

Этот цикл может разрушить один единственный человек, который смотрит на лидерство как на выбор, стимулирует возникновение более крупного Цикла влияния и опирается на прагматику конкурентного рынка, прерывая нисходящую спираль цикла. Такое лидерство воплощает в себе моральный авторитет, возникающий благодаря выбору в пользу жизни в соответствии с принципами и почти всегда подразумевающий жертвенность. В экономике свободного рынка данный подход обнаружит свое существование благодаря своей прагматичности — он приносит плоды, позволяя добиться большего с меньшими затратами.

**В: Каким образом можно применить все эти идеи в тяжелых экономических условиях, или, скажем, когда состояние экономики нормальное, но в отдельных областях наблюдается спад?**

**О:** Тогда тем больше оснований для их применения, просто потому, что самым главным ресурсом являются творческие способности людей, предлагающих решения в духе Третьей альтернативы в тяжелые периоды. Однако существует естественная тенденция возврата к модели управления и контроля, свойственной индустриальной эпохе, которая не является устойчивой в долгосрочной перспективе. В кризисной ситуации, когда культуре присуща общая цель выживания, авторитарный подход способен вывести организацию из затруднительного положения, однако это достижение будет краткосрочным. Эйзенхауэр однажды сказал: «Не стоит толковать о демократии человеку, сидящему в окопе». Чтобы в конечном итоге значительные изменения сохранили свою устойчивость, вам потребуется вовлечь в процесс каждого, а для этого необходим лидер, который обладает моральным авторитетом и которому доверяют.

**В: Каким образом Семь навыков связаны с Четырьмя ролями лидера? В своей компании мы потратили немало средств и времени на обучение по методике Семи**

## **НАВЫКОВ.**

**О:** Вспомним, что Семь навыков основаны на принципах. Семь навыков — это принципы характера, определяющие, *кем и чем вы являетесь*; Четыре роли определяют, *что нужно сделать*, чтобы обрести лидерское влияние в организации. Семь навыков в контексте Четырех ролей выступают в роли образца для подражания. Это придает Семи навыкам стратегическую важность, поскольку они служат образцом при исполнении остальных трех ролей. Принципы, лежащие в основе Семи навыков, можно сравнить с глубинным источником или водоносным пластом, который питает все прочие источники, расположенные выше, например систему комплексного управления качеством, делегирование ответственности, построение команды, инновации и т. п.

**В: В случае корпоративных скандалов соучастниками часто становятся все сотрудники предприятия. Это подчеркивает актуальность темы развития характера. Каким образом следует развивать характер отдельных людей и культуры и как можно избежать подобных проблем?**

**О:** Мне пришлось работать с последствиями аварии на атомной станции Тримайл-Айленд, бунтов в связи с делом Родни Кинга и инцидента с танкером Exxon Valdez. Я обнаружил, что, по сути, все эти бедствия были острым проявлением глубинного культурного феномена, верхушкой айсберга, следствием того, что люди поступают неправильно, скрывают это, уничтожают документы, закрывают глаза на негативные явления (при этом в конце концов их ловят, и средства массовой информации обо всем рассказывают).

Думаю, это полезный урок для всех организаций. Еще раз изучите те вещи, которые имеют для вас максимальное значение, — ваше видение и системы ценностей. Еще раз проанализируйте все свои процедуры и методы, структуры и системы, чтобы убедиться, что они наделяют видение и ценности законным статусом. Система обратной связи должна отражать откровенные суждения консультантов, поставщиков, клиентов и всех участников цепочки поставок. Невозможно откеститься от проблем, к возникновению которых привели ваши собственные поступки. Не рой другому яму — сам в нее попадешь. Лояльность не должна быть более высокой ценностью, чем цельность; по сути, цельность — это и есть лояльность. Вы хотите, чтобы ваш врач сказал вам правду, даже если вам ее не хочется слышать. Верность врачу своему профессиональному долгу является высшим доказательством верности вам. То же самое касается вашей организации: ведите себя как профессионал, проявляя максимальную лояльность к моральным и профессиональным принципам, а не к организации как таковой. Это самый верный способ быть лояльным к организации.

Насколько мне известно, самый эффективный метод развития характера в организации заключается не в том, чтобы составить некий контрольный список, по которому люди будут оценивать других, а, скорее, в том, чтобы обеспечить ответственность людей за результаты, оцениваемые с помощью сбалансированной системы показателей. Это требует более высокого уровня развития характера. В этом случае вы не даете оценок степени развития характера людей, а просто наделяете их ответственностью, которая требует, чтобы они развивали свой характер.

**В: Каким образом можно обеспечить позитивную культуру высокого доверия после сокращения штатов?**

**О:** Почему культура ухудшается после сокращения штатов? Потому что не соблюдаются принципы, сотрудники не вовлекаются в процесс, не получают необходимую информацию и не знают, чего им ждать дальше. Им непонятны критерии принятия решений; возможно, они не обладают достаточными экономическими знаниями об отрасли, экономике и компании. Я лично видел множество организаций, которые переживали очень тяжелые времена, требующие принятия жестких решений, однако им удавалось справиться со всеми сложностями. Благодаря прозрачным и открытым коммуникациям, искреннему участию и глубокой вовлеченности, соблюдению ряда установленных ценностей, основанных на

принципах, и дополнительным усилиям люди, которых затрагивали изменения, и их семьи знали, что организация старается помочь им. В результате доброжелательность людей повышалась.

**В:** В нашей организации часто проводятся занятия по развитию навыков лидерства, выездные семинары, специальные совещания, к нам приезжают сторонние консультанты. Все это очень помогает, вдохновляет и поднимает энтузиазм, но проходит несколько дней, и все возвращается на круги своя. Что бы вы порекомендовали в данном случае?

**О:** Знать и не делать — это все равно, что не знать. Новые важные знания и умения могут вдохновить и придать вам смелости на какое-то время, но если вы не будете их применять, вы по-настоящему их не познаете. Если структуры и системы внутри организации не предлагают никаких стимулов для использования новых знаний, вы *не будете* их ни применять, ни по-настоящему *знать*. В конечном итоге подобная практика наносит большой ущерб и порождает цинизм на всех уровнях культуры. Усилия, направленные на изменения, и все эти новые профессиональные словечки из сферы менеджмента становятся похожими на «сахарную вату», которая тает, едва вы успели ощутить ее приятный вкус. Главное — усвоить материал, поделиться им с другими, обсуждать его и пытаться ввести его в обиход, встраивая основополагающие принципы непосредственно в процесс повседневной работы и поощрения сотрудников за ее выполнение. Тогда старания не пройдут даром. Они не будут чем-то случайным или преходящим, а попадут в сферу основного внимания.

**В:** Что если данный подход не даст никаких результатов?

**О:** Если не применять его, то не будет и результатов. Простого решения быть не может. Необходима глубокая приверженность, терпение и настойчивость, особенно при изменении или переходе от одного образа мышления и набора умений к другому. Огромную помощь сможет оказать соответствующий набор инструментов, хотя важнее, чтобы люди для начала с желанием приходили на работу.

**В:** Как лучше всего инициировать эти изменения, при условии, что вы уже изменили себя?

**О:** Если вы ведете автомобиль и ваша нога находится на педали тормоза, что нужно сделать, чтобы двигаться вперед — нажать на газ или отпустить тормоз? Очевидно, отпустить тормоз. Точно так же в культуре организации существуют как движущие, так и сдерживающие силы. Движущие силы — это, как правило, логичные проявления экономической действительности, которые эквивалентны разгону автомобиля, нажатию на педаль газа. Сдерживающие силы имеют, как правило, культурную и эмоциональную природу, их можно сравнить с тормозом. С помощью Третьих альтернатив и коммуникации в духе синергии сдерживающие силы превращаются в движущие. Вы не только достигаете значительных успехов, но и закрепляете их в культуре благодаря вовлечению и приверженности. В данном ответе отражена теория силового поля Кирка Левайна.

**В:** Разве это абсолютно новые идеи? Я слышал о них еще в юности. Их существование можно проследить на протяжении всей нашей истории.

**О:** Вы правы. Развивая ваше замечание, я бы сказал, что именно благодаря принцип-центричной конституции и экономике свободного рынка мы являемся свидетелями раскрытия и реализации потенциала людей в Соединенных Штатах, где 4,5% населения Земли производят почти одну треть всех товаров в мире. Сила этих парадигм и принципов обеспечивает потрясающие результаты. Вспомним, что принципы универсальны и вечны. Вероятно, лучше всех важные принципы узнают или, вернее, *прорабатывают* фермеры, просто потому, что они находятся в непосредственной близости к природе и естественным законам, или принципам. Они знают, что на ферме нельзя что-то «вызубрить за одну ночь», как пытаются поступать люди в организациях, созданных обществом, например в школах. Еще одну замечательную метафору представляет собой большой спорт, поскольку здесь «зазубривание» тоже не работает. Чтобы стать претендентом на звание чемпиона, нужно

приложить определенные усилия.

Обычная практика не всегда отражает здравый смысл. Именно поэтому необходимо обновляться, с готовностью брать на себя новые обязательства и восстанавливать этику характера и принцип-центричное лидерство.

**В: Основан ли данный материал на исследованиях?**

**О:** Если вы имеете в виду двойной слепой метод, эмпирические исследования, то нет, — за исключением наших научных исследований пробелов в исполнении. Если вы имеете в виду исторический анализ, обзор литературы и обширные исследования практической деятельности, то да.

**В: Какие организации можно считать образцом применения этих идей?**

**О:** Подобные примеры можно увидеть в любой области деятельности. Они есть повсюду: это организации, подобные школе *A. B. Combs School* и американской подводной лодке *Santa Fe*. Безошибочно определить такую организацию можно, поставив следующие вопросы: «Насколько работники свободны в выборе путей достижения результата?» и «Насколько они сфокусированы на важнейших приоритетах организации и реализуют их?» В своей работе «От хорошего к великому» Джим Коллинз исследовал организации, в которых работают скромные, полные искренней решимости лидеры и которые характеризуются высоким уровнем свободы действий исполнителей, ориентированных на результат. Делегирование ответственности — это, конечно, еще не все, что нужно. В большинстве ведущих организаций есть или создаются сбалансированные системы показателей деятельности. Для согласования своей деятельности со стратегией, с рынком, необходимо большое здравомыслие. Многие некогда весьма успешные организации впоследствии исчезли. Неотступное следование по пути к величию требует постоянных усилий по привлечению и развитию лучших специалистов, включению этики лидерства в ДНК культуры, а также огромного личного, провидческого, институционального и культурного морального авторитета.

**В: Не является ли данный материал, по сути, религиозным?**

**О:** Принципы, без сомнений, имеют под собой нравственную и духовную основу, однако они не принадлежат ни одной конкретной религии. Я сам учил этим принципам людей по всему миру в контексте различных религий и цитировал их священные тексты. Принципы, действительно, являются универсальными и вечными. Раньше я поражался, наблюдая за тем, что происходит с людьми, живущими и работающими в любой части света и на любом уровне организации, при их активном вовлечении в процесс разработки общей системы ценностей. Теперь я больше не удивляюсь. Если присутствует дух искренней открытости и синергии, если люди действительно обладают всей необходимой информацией, они, по большому счету, выбирают одни и те же ценности. Могут использоваться разные слова, разные методы, отражающие эти ценности, но основной смысл всегда так или иначе связан с четырьмя измерениями, о которых говорилось на протяжении всей книги — физическим/экономическим; межличностным, или социальным; ментальным, или развитием способностей; и духовным, касающимся одновременно смысла и цельности. Вам самим просто ради интереса стоит почитать заявления о миссии нескольких организаций, которые появились благодаря вовлечению сотрудников в процесс их разработки и постепенному отождествлению сотрудниками своих интересов с миссией организации. Вы увидите разные слова, но, по сути, в них говорится одно и то же, если даже эти организации, возможно, и не живут в соответствии с ними.

**В: Я в полном унынии, меня все раздражает. Возможно, мне уже слишком поздно меняться?**

**О:** Хороший вопрос. На самом деле я считаю, что основная проблема сомнений в действенности этих идей, заключена не в самих идеях. Огромный смысл способен увидеть в них практически каждый. Проблема в том, что люди сомневаются в себе. Что я могу вам посоветовать? Начните с малого: начните давать обещания самому себе и выполнять их. Позвольте своей совести определить, с чем именно будут связаны эти обещания. Дав

обещание, старайтесь его выполнить, каким бы незначительным оно ни было. Мало-помалу чувство долга возьмет верх над вашими настройками. По мере приобретения ощущения самоконтроля, власти над собой, безопасности и компетентности вы получите возможность давать и выполнять более значительные обещания, касаясь новых сфер своей жизни, вы сможете покинуть зону комфорта и проявлять больше инициативы. Вспоминайте о китайском бамбуке. Есть один вид китайского бамбука, с которым четыре года после посадки ничего не происходит. Из земли торчит небольшой побег — и все. Вы выпалываете сорняки, рыхлите землю, поливаете и ухаживаете за побегом, как можете, чтобы растение чувствовало себя хорошо, но не видите никаких изменений. Однако на пятый год бамбук неожиданно вырастает почти на двадцать пять метров. Дело в том, что в первые годы весь рост происходит под землей — развиваются корни. После того как окрепнут корни, начинает расти верхняя часть, демонстрируя скептикам, что процесс роста шел все это время. Развитие характера на личном уровне всегда предшествует построению доверия в отношениях на межличностном уровне, что, в свою очередь, предваряет создание культуры организации, которая реализует свои важнейшие приоритеты на практике. Никогда не поздно начать. Жизнь — это миссия, а не карьера.

**В: Как понять, что данная теория работает на практике?**

**О:** По-настоящему понять это можно, только начав ее применять. Знать и не делать — все равно, что не знать. Еще одним источником доказательства эффективности теории станут практические результаты, о которых вы узнаете от тех, кого обслуживаете — клиентов, владельцев, сотрудников, граждан или заказчиков, — а также полезная информация обо всех участниках цепочки поставок и вашей собственной культуре. В конечном итоге я больше полагаюсь на *проницательность*, основанную на совести, в сочетании с *наблюдениями* и *оценками*, чем только на наблюдения и оценки. Я считаю, что большинству людей в глубине души известно множество вещей, которые им следует делать, и множество вещей, которые не следует. Если они будут действовать, просто руководствуясь этими знаниями, остальные вопросы, встающие перед ними, станут чисто академическими. В конце концов будут найдены ответы и на эти вопросы, и они будут не просто познанными, а еще и *проработанными*.

## Приложения

### Приложение 1. Развитие четырех видов интеллекта/способностей — практическое руководство

#### РАЗВИТИЕ ФИЗИЧЕСКОГО ИНТЕЛЛЕКТА — PQ

Начнем с тела, с физического интеллекта (PQ), поскольку тело — это инструмент ума, сердца и духа. Если человек сможет подчинить тело духу, т. е. физиологические потребности и страсти — совести, он станет хозяином самого себя. Люди, чья жизнь зависит от физиологических потребностей и страстей, а не от совести, не способны жертвовать собой. Промежуток между стимулом и реакцией у таких людей заужен — они теряют личную свободу, хотя все время считают, будто пользуются ею. Тело — хороший слуга, но плохой хозяин.

В словах греческих философов «Познай себя, управляй собой, реализуй себя» заключена великолепная последовательность. Предлагаю вам три основных способа развития своего физического интеллекта. Во-первых, это *рациональное питание*; во-вторых, *постоянные сбалансированные занятия физкультурой*; в-третьих, *правильный отдых, релаксация, управление стрессом и профилактика*.

Современные исследования свидетельствуют, что неспособность

рационально управлять собой ведет, к преждевременному старению, снижает ясность ума и даже затрудняет доступ к присущим нам врожденным интеллектуальным способностям. Верно и обратное: увеличение внутренней согласованности ведет к повышению продуктивности всех физиологических систем, творческих способностей, приспособляемости и гибкости<sup>112</sup>.

### **ДОК ЧИЛДР И БРЮС КРАЙЕР**

#### *Рис. П. 1.1*

Большинство людей, живущих в цивилизованном обществе, повсеместно понимают и принимают эти три способа развития физического интеллекта. О них говорит нам здравый смысл. Однако обычная практика не всегда соответствует здравому смыслу. Очень немногие практикуют все три способа.

В своей книге «Сила полного участия» (*The Power of Full Engagement*) Джим Лоэр и Тони Шварц подчеркивают, что секрет высокой активности и личного обновления кроется в управлении энергией, а не временем. Естественно, они с уважением относятся к управлению временем, однако считают, что главным критерием при определении того, как человек управляет временем, является то, как он управляет своей энергией. Изучая природу и естественные законы, которым подчиняется все человечество, они подчеркивают важность соблюдения цикла, колеблющегося между активностью/деятельностью и отдыхом/обновлением. Авторы применяют подход целого человека: тело, ум, сердце и дух. Их внимание сосредоточено на важности привычек, которые они называют ритуалами, для увеличения нашей энергии и работоспособности.

### **Рациональное питание**

Большинству из нас известно, что следует есть, а чего не следует. Ключ рационального питания в его сбалансированности. Я с готовностью признаю, что не являюсь специалистом в области диетологии, однако, подобно большинству из нас, имею определенные знания о том, что наше тело и системы организма, включая иммунную, лучше всего укрепляются тогда, когда мы едим больше цельного зерна, овощей, фруктов и белковой пищи с пониженным содержанием жира. Если мы едим мясо (лучше в небольших количествах), оно должно быть постным. Все больше исследований свидетельствуют о пользе регулярного потребления рыбы. Пищу с высоким содержанием насыщенных жиров и сахара (включая многие продукты быстрого питания, продукты, прошедшие технологическую обработку, и сладости) следует потреблять очень редко или вообще от нее отказаться. Всегда следует помнить, что секрет — в сбалансированности и умеренности. Научитесь не потакать своим слабостям и не объедаться. Другими словами, научитесь вовремя останавливаться — когда вы уже почувствовали насыщение, а ваш желудок пока еще не переполнен. Наконец, пейте больше воды — от шести до десяти стаканов в день. Это оптимизирует работу организма и способствует поддержанию физической формы и нормального веса.

Я также убедился в эффективности регулярного голодания, когда вы раз или два пропускаете прием пищи, чтобы дать отдохнуть пищеварительной системе и очистить организм. По своему опыту могу сказать, что основную пользу от голодания вы получите даже не физически, а умственно и духовно. Посту как средству выхода на более высокий уровень самосовершенствования и самоконтроля, а также более глубокого осознания того, насколько зависимыми мы на самом деле являемся, учат практически все основные религии мира.

Я твердо убежден: если вы должным образом контролируете свои физиологические потребности, это увеличивает вашу способность контролировать свои страсти и очищать

---

<sup>112</sup> Doc Childre and Bruce Cryer, *From Chaos to Coherence* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999), p. 23.

свои желания. Это помогает вам обрести ощущение подлинного смирения и позволяет составить более точное представление о том, что в жизни по-настоящему важно.

Мне самому пришлось пережить негативные последствия переедания, экстремальной диеты и бездумного поедания неполноценной пищи.

С самым большим искушением я сталкиваюсь, находясь в пути, когда к концу дня ощущаю огромную усталость, прихожу в отель и заказываю еду в номер. Я понял, что, когда я поступаю неблагоразумно и потакаю своим прихотям, это сказывается на моем уме и духе и даже на качестве сна. Легендарный тренер Винс Ломбарди любил говорить: «Усталость делает всех нас трусами». Это абсолютно верно в моем случае, поскольку, когда я по-настоящему устаю, я склонен пускаться по пути потакания своим прихотям, в результате мой ум и дух выходят из равновесия на день или два. Если вы подчиняете свое тело уму и духу, то благодаря такой дисциплине и самоконтролю обретаете огромное спокойствие и уверенность. Про себя могу сказать, что, испытывая голодные боли, которые на самом деле связаны не с истинным голодом, а являются следствием отказа от пристрастия к сладкому, я говорю себе: «Нет ничего сладостнее, чем быть худым». Я также наглядно представляю себе, как эти голодные боли пожирают жировые отложения. Если мы подчиним свое желание ощущать приятный вкус необходимости правильного питания, то постепенно научим свои вкусовые рецепторы прислушиваться к голосу триллионов клеток, которые требуют рационального питания.

Но, собственно говоря, это дело личное, и каждый должен сам решить, какое питание является разумным для него. Однако уверен, что практически все могут ощутить невероятную пользу от личной победы над своим собственным телом. Эта победа, кроме того, влияет на нашу способность добиваться общественных побед в отношениях с другими людьми и в переориентации себя в направлении жизни служения и вклада в окружающий мир.

### **Постоянные сбалансированные занятия физкультурой**

Регулярные занятия физкультурой — упражнения для сердечно-сосудистой системы, на силу и гибкость — значительно повышают как качество нашей жизни, так и ее продолжительность. Опять же секрет в сбалансированности. Нашему обществу свойственен малоподвижный, неактивный образ жизни. Однако существует огромное количество различных возможностей регулярно заниматься физкультурой. Начните с малого, с того, что вы можете выдержать. Делайте что-нибудь ежедневно или, по крайней мере, три-пять раз в неделю. Выберите то, что вам нравится и что соответствует вашим личным потребностям и условиям. Проконсультируйтесь с врачом. Варьируйте выполняемые упражнения, чтобы тренировать разные системы организма и избежать излишних перегрузок. Многим нравится ходьба, если есть возможность, то энергичная. Другие бегают, плавают, работают в саду или катаются на велосипеде. Многие занимаются в спортзалах на тренажерах, предназначенных для тренировки различных групп мышц, дыхательной и сердечно-сосудистой систем, например на «бегущих дорожках», велотренажерах, степинговых, эллиптических, гребных и других тренажерах.

Подъем тяжестей, а также другие силовые упражнения приносят большую пользу людям любого возраста, делая их сильнее, улучшая осанку, заряжая энергией, замедляя и прекращая разрушение костей и улучшая сжигание калорий.

Моего личного опыта недостаточно, чтобы проиллюстрировать все результаты постоянных, сбалансированных занятий и тренировок. Для меня важнее польза для умственной и духовной, нежели для физической сферы, хотя и впечатляют ошеломляющие данные исследований, свидетельствующие о пользе регулярных занятий для тела. Основой моей программы всегда были аэробные упражнения, позволяющие благодаря работе мышц ног укрепить сердце и кровеносную систему и повысить эффективность процесса поглощения кислорода организмом.

Из всех аэробных упражнений я лично предпочитаю бег, однако, занимаясь разными видами спорта, я повредил себе колени, и теперь мне приходится упражняться на велотренажере. Я обнаружил, что на велотренажере я могу одновременно делать что-нибудь еще: разговаривать по телефону и отдавать распоряжения, даже несмотря на то, что дышу в это время, как неистовый Дарт Вейдер<sup>113</sup>. Я могу смотреть образовательные или развлекательные телепередачи. Я веду содержательные беседы со своей женой или детьми, которые тоже тренируются в это время. Мы подбадриваем друг друга или делимся интересными идеями.

Кроме того, я убедился в том, насколько важны упражнения на повышение тонуса мышц и на гибкость. Помню, как однажды тренер подошел ко мне, когда я, лежа на скамье, поднимал штангу для укрепления пресса. Он сказал, чтобы я сделал максимальное число упражнений, на которое только хватит сил, а потом — еще одно. Я поинтересовался, зачем это нужно, и он ответил, что наибольшая польза достигается в самом конце занятий, когда мышцы уже устали и находятся в крайнем напряжении (боль), а потом в течение сорока восьми часов восстанавливаются и укрепляются. Для меня это было потрясающим открытием, поскольку я всегда старался закончить занятия, почувствовав усталость и боль. Но тренер встал надо мной и сказал: «Я возьму штангу, как только вы не сможете продолжать». Этот принцип подходит и для трех остальных измерений нашей жизни. По мере достижения предела возможностей наша способность к действию повышается. Эмерсон выразил это так: «Если мы настойчиво продолжаем что-то делать, нам становится легче, и происходит это не потому, что изменяется характер того, что мы делаем, а потому, что повышается наша способность делать это».

Я стараюсь пять-шесть дней в неделю выполнять аэробные упражнения, три дня в неделю — упражнения на повышение тонуса мышц и шесть дней в неделю заниматься упражнениями на растяжку и/или йогой, чтобы улучшить свою гибкость. Я получил большую пользу, ознакомившись с методикой Пилатеса по укреплению внутренних мышц тела. Каждому следует проанализировать свою собственную ситуацию и определить, что для него является самым разумным. Однако хочу еще раз подчеркнуть: я убежден, что упражнения повышают самоконтроль и степень владения собой, что увеличивает, и очень существенно, промежуток между стимулом и реакцией.

Когда я преподавал в университете, я просил своих студентов сформулировать ряд конкретных целей, которых они хотят добиться за семестр. Наладить правильное питание и регулярные занятия физкультурой — эти цели включало в свой список подавляющее большинство студентов. Это было своего рода соглашением в духе «Выиграл/Выиграл» со студентами, после заключения которого они несли ответственность и отчитывались за исполнение. Кроме того, я просил их делиться своими открытиями и новыми знаниями, полученными благодаря этому опыту, а также оценивать свои достижения по тем задачам, которые они перед собой поставили. Поскольку такая оценка постепенно стала в немалой степени определять оценку, которую они получали за прослушанный курс, у них была как внешняя, так и внутренняя мотивация. Некоторые студенты не хотели брать на себя обязательства в этой чисто физической области, и я с этим соглашался. Тогда они ставили перед собой другие задачи, которые, по их мнению, им следовало решить, и отчитывались за их выполнение.

Вы не можете себе представить, каких результатов смогли добиться студенты, поборовшие в себе пристрастие к сладкой или неполноценной пище и начавшие заниматься физкультурой как минимум по тридцать минут три раза в неделю. Развитие этих новых навыков и отказ от старых привычек оказались настолько впечатляющими, что изменили их отношения с другими людьми. Достигнутые результаты повлияли на работоспособность, остроту ума, способность к учебе и самоконтроль. В конце семестра те студенты, которые не

---

<sup>113</sup> Герой фильма Джорджа Лукаса «Звездные войны». — *Прим. пер.*

взяли на себя обязательств по воспитанию тела, пожалели об этом, услышав рассказы тех, кто это сделал и достиг поставленных целей в физической сфере.

Задумайтесь над этим. В неделе 168 часов. Если вы будете затачивать пилу на физическом уровне с помощью регулярных сбалансированных упражнений в течение, скажем, всего двух-трех из этих 168 часов, эти два или три часа окажут настолько существенное положительное воздействие на ваше здоровье, включая улучшение сна, что вы начнете замечать значительные результаты и ощущать огромный прилив жизненных сил, которые обретете благодаря подобному контролю над собой.

Дух побеждает плоть.

### **Правильный отдых, релаксация, управление стрессом и профилактика**

Первооткрыватель и лидер в области исследований стресса доктор Ганс Селье утверждает, что существует два вида стресса: дистресс и эустресс. *Дистресс* имеет место в том случае, если вы ненавидите свою работу, возмущаетесь многочисленными тяготами жизни и чувствуете себя жертвой. Эустресс возникает в результате положительного напряжения, которое вы испытываете в период движения от своего нынешнего состояния к тому, чего хотите достичь. Это может быть какая-нибудь значимая цель, проект или дело, которые по-настоящему вас вдохновляют, задействуют ваши способности и разжигают энтузиазм; одним словом, это ваш голос. На основе практических исследований доктор Селье показал, как эустресс помогает укрепить иммунную систему, увеличить продолжительность жизни и получать от нее радость. Короче говоря, не следует избегать стресса, если это хороший стресс — эустресс. Он укрепляет нас и расширяет наши способности. Естественно, все должно быть сбалансировано и смягчено надлежащим отдыхом и релаксацией или так называемым «управлением стрессом», точнее говоря, «управлением эустрессом». Селье объяснял, что женщины живут приблизительно на семь лет дольше мужчин по психологическим/духовным, а не по физиологическим причинам («женские заботы не кончаются никогда»).

В профессиональных кругах широко распространено мнение о том, что две трети всех заболеваний обусловлено образом жизни человека. Это касается неправильного питания, курения, недостаточного отдыха и релаксации, безрассудного растрачивания здоровья и многих других случаев плохого отношения к своему телу. Многие связывают различные заболевания с генетическими факторами, однако, как уже говорилось выше, между стимулом и реакцией всегда есть промежуток, и если людям известно о нем, а также о своей способности совершать выбор, основываясь на принципах, они не обязательно заболеют тем, к чему у них есть генетическая предрасположенность. Даже большинство видов рака можно излечить, если выявить на первой или второй стадии, пока он не перешел в агрессивную форму.

Внимание современной западной медицины сосредоточено главным образом на лечении, а не на профилактике, а лечение, как правило, осуществляется с помощью химических препаратов или хирургии. Хотелось бы, чтобы парадигма медицины стала шире, глубже и включала различные взаимодополняющие элементы, в том числе альтернативные способы лечения, действенность которых доказана на практике.

Я считаю, что очень важно проходить медицинский осмотр, хотя бы раз в год, чтобы различные проявления или симптомы заболеваний могли подсказать мудрый выбор. У меня самого есть как лечащий врач, так и врач, занимающийся вопросами профилактики, и я с огромным уважением отношусь к обоим. Я понял, что фундаментальный принцип жизни состоит в том, чтобы взять на себя ответственность за свое здоровье. Нужно задавать вопросы, принимать активное участие в процессе лечения и профилактики, изучать и проверять возможные варианты и рассматривать альтернативные формы лечения, вместо того чтобы просто перекладывать ответственность за свое здоровье и хорошее самочувствие на кого-то другого.

## Пренебрежение развитием и здоровьем тела

Подумаем, что происходит с остальными тремя измерениями нашей природы, когда мы пренебрегаем телом. Мы можем не только утратить свое здоровье, но и пострадать на ментальном уровне — потерять сфокусированность, креативность, выносливость, твердость, смелость, способность к обучению и память. А тренируя свое тело, отдыхая и правильно питаясь, мы сохраняем концентрацию и ясность ума, а также стремление узнавать новое.

Что происходит с нашим *эмоциональным* интеллектом, с нашим сердцем, когда мы пренебрегаем телом — попадаем в зависимость от своих физиологических потребностей и страстей? Терпение, любовь, понимание, эмпатия, способность слушать и сопереживать оказываются в подчинении — становятся просто словами, не наполненными «плотью и кровью».

Я на собственном опыте понял, что, взяв на себя обязательство или дав обещание самому себе соблюдать диету или заниматься физкультурой (или любое другое) и не сдержав его, я определенно становлюсь менее чувствительным к нуждам и чувствам других людей. Я ощущаю разочарование и злюсь на себя за то, что утрачиваю свою цельность. По сути, я не могу отвлечься от самого себя и испытать искреннее сочувствие к другим людям до тех пор, пока не вернусь к своим обещаниям, не дам их снова, не приму должного решения и не сдержу их.

Человек, который поддается искушению через пять минут, просто не имеет представления, о том, что он почувствовал бы через час. Вот почему плохие люди в определенном смысле очень мало знают о том, что такое «плохо». Они всю жизнь защищаются от этого знания тем, что всегда уступают искушению<sup>114</sup>.

**К.С. ЛЬЮИС**

Что происходит с нашим *духом*, со спокойствием нашей души? Пренебрежение телом влияет на наше желание служить другим, вносить вклад в общее дело, на нашу готовность идти на жертвы, подчинять свои интересы высшему благу; наша совесть притупляется, уступая практически любому искушению. Утрата личной цельности в любом случае делает меня более сконцентрированным на себе, более эгоистичным. Однако я обнаружил, что, если я принимаю решение жить в соответствии с принципами и в согласии с совестью, моя решимость служить другим и вносить свой вклад в значимые дела возвращается.

Владение собой и развитие на физическом уровне помогают нам заложить основу всего остального. Работа с телом — это нечто очень конкретное, то, к чему мы можем приступить непосредственно, поскольку имеем к нему прямой доступ и можем его контролировать. По мере обретения контроля над потребностями тела и укрепления его интеллекта мы начинаем замечать, как промежуток между стимулом и реакцией увеличивается, со всеми вытекающими позитивными последствиями на ментальном, эмоциональном и духовном уровне.

На мой взгляд, большинство людей признаются, что время от времени сбивается с верного пути. Но, если искренне прислушаться к ответной реакции своего тела, ума, сердца и духа и сделать необходимые изменения, можно вновь взять правильный курс. Этот процесс напоминает полет на самолете. Большинство самолетов почти всегда отклоняются от намеченного курса, но благодаря постоянному получению пилотом обратной связи с помощью различных приборов, помогающих вернуться на заданный курс, практически все рейсы прибывают в пункт назначения, установленный в плане полета.

Совесть человека, если он к ней прислушивается, ведет его по всем трем из указанных направлений. Чем больше он ее слушается, тем сильнее она становится, таким образом давая

---

<sup>114</sup> C.S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Simon & Schuster, 1980), pp. 124–125.

ему возможность все больше и больше продвигаться в сторону самоотдачи. Разумное питание, физические упражнения, отдых и релаксация помогают нам усилить свою работоспособность, укрепить иммунную систему организма и его способность перестраиваться. Но самое важное в том, что это позволяет нам высвободить остальные виды интеллекта, заключенные в уме, сердце и духе.

## Развитие ментального интеллекта — IQ

Предлагаю вам три способа развития IQ, или интеллектуальных способностей. Во-первых, *систематическое, дисциплинированное обучение и образование*, включая получение знаний, выходящих за рамки вашей области специализации; во-вторых, *развитие самопознания*, позволяющего человеку выявлять скрытые предпосылки и мыслить нетрадиционно, за пределами своей зоны комфорта; в-третьих, *получение знаний через обучение других и через действия*.

Рис. II. 1.2

### Постоянное, систематическое, дисциплинированное обучение и образование

Способностью меняться, приспосабливаться и проявлять гибкость по отношению к изменяющимся жизненным реалиям, а также иметь основные средства производства в любой сфере жизни обладают те люди, которые поставили перед собой задачу постоянно учиться, расти и совершенствоваться. Наша подлинная экономическая безопасность состоит в способности удовлетворять потребности человечества. Чем хуже условия, тем более очевидными становятся эти потребности. Наша безопасность не связана с нашей организацией и работой; подрывные технологии могут привести к тому, что все это просто утратит всякое значение. Однако, обладая сильным, активным, живым, развивающимся и познающим умом, мы сможем «приземлиться на все четыре». Идея о том, что умственные способности являются неизменной величиной, давно опровергнута. Чем больше мы используем свой ум, тем сильнее он становится; чем больше отзывается ум на голос совести, тем он мудрее.

Я глубоко убежден в том, что мы должны пересмотреть роль телевизора в нашей жизни и вновь обратиться к чтению — к углубленному чтению литературы по самому широкому кругу вопросов, лежащих за пределами нашей зоны комфорта и области профессиональной специализации. Например, среди прочих журналов я люблю читать *Scientific American, The Economist, Psychology Today, Harvard Business Review, Fortune, Business Week*. Моя жена постоянно советует мне читать больше художественной литературы, биографий и автобиографий, которыми интересуется сама. На мой взгляд, это мудрый совет. Мне присылают множество книг — узнать мое мнение и получить поддержку, и я научился выделять суть, читая содержание и знакомясь со стилем автора, чтобы найти места, в которых сформулированы основные идеи. Таким образом мне удается ухватить смысл нескольких книг за день или два.

Еще один интересный и полезный способ учиться заключается в том, чтобы разбивать выступления, которые вы прослушиваете, или книги, которые читаете, по четырем пунктам: во-первых, *цель*; во-вторых, *основная идея*; в-третьих, *обоснование* — иными словами, доказательства; в-четвертых, *применение* — т. е. примеры и случаи из жизни. Я пришел к выводу, что, приучая свой ум мыслить подобным образом в процессе прослушивания докладов или чтения, можно удивительно хорошо и точно ухватить и понять содержание материала — почти до такой степени, что вы можете сделать сообщение на эту тему так, как если бы потратили на его подготовку время, в несколько раз больше того, что потребовалось для достижения подобного понимания.

Каждый должен, по существу, определить для себя наилучший способ непрерывного

образования. В эпоху работника интеллектуального труда это жизненно необходимо. Следует тщательно проанализировать, на что вы тратите время и сколько времени теряете, а затем установить для своего ума строгую дисциплину. Страница прочитанного текста способна принести огромные дивиденды. Большинство людей говорит, что из-за сильной занятости у них нет времени не только на чтение, но даже на своих детей. Однако имеются поразительные свидетельства, что примерно половину своего времени люди тратят на дела не важные, хотя и срочные. Однако чем более дисциплинированным становится человек в отношении *фокусирования* на жизненно важных вещах, чем сильнее ощущение слова «да» в его душе, тем легче, улыбаясь, радостно и бодро сказать «нет» всем многочисленным отвлекающим вещам, столкновение с которыми неизбежно.

### **Развитие самопознания (выявление скрытых предпосылок)**

Самопознание охватывает все четыре вида интеллекта и является уникальным даром человека. Именно самопознание имеется в виду, когда мы говорим о промежутке между стимулом и реакцией — том времени, когда вы можете подумать, прежде чем сделать выбор.

Развитие самопознания в результате стремления к пониманию и выявлению скрытых предпосылок, теорий и парадигм, безусловно, относится к той категории работы над собой, которая способна вывести нас на новые, значительно более высокие уровни. Поскольку мы всегда исходим из допущений и поскольку они *имплицитны* (мы не осознаем того, что делаем эти предположения), выражая их *явно*, мы можем продвигаться вперед семимильными шагами. Мы можем научиться мыслить нестандартно.

Позвольте проиллюстрировать это на примере упражнения под названием «Девять точек». Даже если вы уже проводили этот опыт, советую еще раз его сделать, теперь с целью подтверждения важности выявления скрытых предпосылок и нестандартного мышления. Не отрывая ручку или карандаш от бумаги, соедините девять точек, изображенных ниже, четырьмя прямыми, связанными между собой линиями (см. рис. П. 1.3).

#### *Рис. П. 1.3*

Возникли проблемы? Если да, попытайтесь еще раз, но теперь попробуйте мыслить нестандартно. Вероятно, вы исходили из того, что все линии должны находиться внутри намеченного четырехугольника. Обратите внимание, чем вы сейчас занимаетесь. Вы думаете о своем собственном мышлении. На это неспособно ни одно животное. Поэтому животные не могут создавать себя заново. А вы можете. Почему? Потому, что мы способны изучать свои предпосылки. Теперь попытайтесь решить задачу еще раз.

Подумаем, что происходит, когда мы начинаем мыслить нестандартно. Итак, проведите первую линию так, чтобы она выходила за рамки четырехугольника (см. рис. П. 1.4).

#### *Рис. П. 1.4*

Теперь проводите вторую, третью и четвертую линию (см. рис. П. 1.5).

#### *Рис. П. 1.5*

Хорошо. Задам вам еще одну задачку. Проведите одну прямую линию через все девять точек. Теперь проанализируйте ход своих мыслей. Из каких предпосылок вы исходите? Одна прямая линия через все девять точек. Переставлять их нельзя. Линия должна проходить через те же самые точки. Каковы ваши предположения?

Разгадка в толщине линии (см. рис. П. 1.6).

#### *Рис. П. 1.6*

Позвольте предложить вам несколько других подходов к развитию самопознания. У моей дочери Коллин, наверно, не меньше семидесяти дневников, заполненных ее мыслями,

предназначенных только для нее самой. Ведение дневника позволило ей наблюдать за событиями своей собственной жизни, а также делать выбор, основываясь на этих наблюдениях. Она развила в себе способность создавать себя заново практически моментально только благодаря глубине и силе самопознания. Я видел, как она принимает важные решения, исходя из того, что подсказывает ей совесть (духовный интеллект), подчиняя ей и IQ, и EQ, а позже выяснилось, что все три составляющие находятся в гармонии.

Изложение мыслей на бумаге может показаться утомительным занятием, однако оно оказывает мощное воздействие на человека и помогает ему прояснить многие вещи. Неудача, которая научила вас чему-то, становится успехом. В этом смысле неудач просто не существует — мы всего лишь получаем поучительный опыт, который впоследствии должны правильно использовать в жизни.

Еще один эффективный способ понять себя и других и научиться явно формулировать имплицитные предпосылки — получение обратной связи от окружающих. У всех нас есть «белые пятна». Некоторые из них подавляют нашу эффективность. Однако, развив в себе привычку стремиться к получению формальной или неформальной обратной связи с людьми, которые нам дороги и среди которых мы живем и работаем, мы сможем ускорить свой рост и развитие. Этот процесс напоминает проведение маркетинговых исследований, в которых ваша компания сравнивается с мировыми лидерами, а не с местными или региональными конкурентами. Часто обратная связь помогает нам получить информацию о наших «белых пятнах», которые также не видны и другим людям.

Многие люди, и я в том числе, прислушиваются к голосу совести и начинают относиться к жизни как к миссии, ответственности и возможности внести свой вклад в окружающий мир с помощью искренней молитвы, молитвы-размышления, позволяющей прислушаться к голосу вечности. Молитва также может придать сил и смелости, чтобы отступить, признать свои ошибки перед другими, извиниться, взять на себя новые обязательства и вновь выйти на правильный курс.

### **Получение знаний через обучение других и через действия**

Вернемся к главе 3. Практически каждый согласится с тем, что максимальных результатов от учебы можно добиться, передавая свои знания другим, и что новые знания усваиваются, когда вы воплощаете их в жизнь. Знать и не делать — все равно что не знать. Учиться и не делать — все равно что не учиться. Другими словами, понять что-то и не применить это на практике — на самом деле все равно что не понять. Усвоить знания и достичь истинного понимания можно только посредством действий и применения знаний на практике.

### **Пренебрежение развитием ума**

Мы живем в стремительно усложняющемся мире компьютерных скоростей. Рынки и технологии приобретают глобальный характер. Новый вид терроризма, способный произвести опустошительные действия на мировом уровне, зарождаст страх в душе практически каждого человека. Значительные группы населения переживают смятение и потерю ценностных ориентиров. Семьи испытывают небывалый стресс. Противостоять этим испытаниям нам помогает разум — способность к мышлению. Если им пренебрегать, начнет страдать *тело*. Кто-то сказал: «Если вы считаете, что образование слишком дорого, тогда попробуйте, почем невежество». Моральный императив жизни — развиваться или умереть. Период возникновения и отмирания многих профессий составляет всего несколько лет. Перекладывая ответственность за свое интеллектуальное развитие на организацию, в которой вы работаете, вы попадаете во все большую зависимость от нее и теряете квалификацию. Зарабатывать на жизнь становится труднее, и вы можете лишиться работы.

Тело разрушается быстрее; смерть наступает раньше.

Каковы последствия пренебрежения умом и его постоянным развитием для *сердца* и взаимоотношений? Мы начинаем все больше поддаваться своей невежественности, предрассудкам, стереотипному мышлению и навешиванию ярлыков. Это может привести к ограниченности мышления, даже к самолюбованию и паранойе; мы начинаем смотреть на жизнь близоруко, сквозь узкую щелку сосредоточенности на себе.

Что происходит с *духом*, когда мы перестаем учиться? Совесть вначале теряет чувствительность, затем притупляется и, наконец, замолкает, поскольку обычно она постоянно говорит нам о необходимости учиться и расти. Мы теряем как ощущение видения в жизни, так и настрой на борьбу за обретение своего голоса, которые являются основными источниками нашего энтузиазма в жизни. Литература о мудрости начинает казаться скучной и неинтересной, даже ненужной.

## Развитие эмоционального интеллекта — EQ

Внимательное изучение литературы об эмоциональном интеллекте позволяет сделать любопытный вывод. В этих работах говорится, во-первых, об огромной значимости EQ для обеспечения долгосрочной эффективности и, во-вторых, о том, что EQ *можно* развивать. Интересно, однако, что литература дает относительно немного информации о том, *каким образом* его можно развить.

### Рис. П. 1.7

Существует пять основных компонентов эмоционального интеллекта. Во-первых, это *самопознание* — способность анализировать свою жизнь, накапливать знания о самом себе и использовать их для самосовершенствования и преодоления либо компенсации собственных слабостей; во-вторых, *личная мотивация*, которая воплощает в себе то, что по-настоящему волнует людей, — видение, ценности, цели, надежды, желания и увлечения, составляющие основу их приоритетных целей; в-третьих, *саморегуляция* — способность руководить собой, стремясь к воплощению своего видения и ценностей в жизнь; в-четвертых, *эмпатия* — способность видеть то, что видят и чувствуют другие люди; в-пятых, *навыки общения*, связанные с умением людей находить общий язык, несмотря на существующие между ними различия, творчески решать проблемы и оптимально взаимодействовать друг с другом, чтобы продвигаться в реализации общих целей.

Я пришел к глубокому убеждению, что лучшим способом развития этих пяти составляющих EQ является применение Семи навыков высокоэффективных людей. Как уже было сказано в главе 8, в рамках данной книги не представляется возможным подробно и максимально эффективно рассказать о действии этих Навыков. Однако хочу представить таблицу, в которой указан основной принцип, или сущность, каждого из Семи навыков. Вы можете также еще раз ознакомиться с краткой информацией о них в главе 8.

## Развитие четырех измерений EQ с помощью Семи навыков

Рассмотрим связь пяти составляющих эмоционального интеллекта с Семью навыками (рис. П 1.8).

### Рис. П. 1.8

#### Самопознание

*Познание себя*, своей свободы и права выбора представляет собой суть **навыка 1** — **Будьте проактивны**. Другими словами, вам известно о промежутке между стимулом и реакцией, вы осознаете свою генетическую и биологическую наследственность, свое

воспитание, а также воздействие факторов окружающей среды. В отличие от животных вы обладаете способностью совершать разумный выбор в отношении этих вещей. Вы чувствуете, что являетесь творцом своей собственной жизни или можете им стать. Данное решение является самым основным.

### Личная мотивация

*Личная мотивация* составляет основу выбора, который вы совершаете. Это означает, что вы сами решаете, в чем заключаются ваши важнейшие приоритеты, цели и ценности. По сути, к этому сводится **навык 2 — Начинаяте, представляя конечную цель**. Решение направлять свою жизнь самостоятельно представляет собой первичное решение.

*Рис. П. 1.9*

### Саморегуляция

*Саморегуляция* отражает **навык 3 — Сначала делайте то, что необходимо делать сначала** и **навык 7 — «Затачивайте пилу»**. Другими словами, определив свои приоритеты, вы начинаете жить в соответствии с ними. Это навык цельности, самосовершенствования, навык делать то, что вы намерены сделать, и навык жить согласно своим ценностям. Кроме того, необходимо постоянно обновлять себя. Стратегии исполнения и тактические решения представляют собой *вторичные* решения.

### Эмпатия

*Эмпатия* отражает первую часть **навыка 5 — Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым**. Эмпатия сводится к тому, чтобы научиться выходить за рамки своего опыта и стремиться к постижению умов и душ других людей. Чтобы быть понятым, оказывать влияние на других, принимать решения или давать оценку, вы должны первым делом как следует прочувствовать и осознать ситуацию на межличностном уровне.

### Навыки общения

Навыки общения представляют собой комбинацию **навыков 4, 5 и 6**. Вы мыслите в духе взаимной выгоды и взаимоуважения (**навык 4 — Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»**), стремитесь к взаимопониманию (**навык 5 — Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым**), чтобы добиться творческого взаимодействия (**навык 6 — Достигайте синергии**).

Еще раз хочу подчеркнуть, что связи между семью навыками и развитием пяти составляющих эмоционального интеллекта приведены здесь чисто схематически. Если вы серьезно заинтересованы в развитии своего EQ, очень советую вам внимательно изучить и постараться применять на практике принципы, изложенные в книге «Семь навыков высокоэффективных людей». Мой совет обусловлен никак не желанием разрекламировать свою собственную работу, а скорее убежденностью в силе универсальных, вечных и самоочевидных принципов, которые в ней представлены, — принципов, которые не могут быть поставлены мне в заслугу, поскольку принадлежат всему человечеству и существуют в каждом устойчивом и преуспевающем государстве, обществе, религии или сообществе.

### Пренебрежение эмоциональным интеллектом

Какие последствия для тела имеет пренебрежение разумным голосом сердца? Вот что думают по этому поводу Док Чилдр и Брюс Крайер: «Под воздействием разочарований,

беспокойства или внутреннего смятения способности разума уменьшаются. Подобное эмоциональное состояние вызывает сбои в работе сердечно-сосудистой системы. Это одна из причин, того, почему умные люди иногда делают глупости. Сделав достижение согласованности своей приоритетной задачей на каждый день, вы сможете сэкономить время и силы». Далее авторы замечают: «Наша иммунная система ослабляется, если мы действуем вразрез со своими внутренними ценностями и совестью, и, наоборот, укрепляется, если мы чувствуем и выражаем искреннюю любовь или заботу. Институт математики сердца HeartMath научными методами продемонстрировал эту зависимость на уровне иммунитета отдельного человека — возможно, вам самим случалось заболеть после какой-нибудь крупной ссоры или после того, как закрывался проект, над которым вы работали несколько месяцев, — и даже на уровне организации. Этот феномен можно назвать эмоциональным вирусом, поражающим дух, жизнеспособность и моральный настрой организации»<sup>115</sup>.

Если мы пренебрегаем развитием своего эмоционального интеллекта (то есть не соблюдаем внутреннюю дисциплину, направленную на личные победы, которые ведут к общественным победам), мы испытываем эмоциональные потрясения, стресс и такие негативные и разрушительные эмоции, как гнев, зависть, жадность, ревность и чувство вины. Если какие-нибудь важные для человека отношения вызывают напряжение, разрываются или нарушаются, это сказывается на теле и ослабляет иммунную систему. Люди мучаются головной болью и разнообразными психосоматическими заболеваниями. Их ум часто угнетен, расфокусирован, и они теряют способность к абстрактному, углубленному, аналитическому и творческому мышлению. Дух тоже находится в подавленном состоянии. Люди начинают ощущать свою беспомощность, теряют надежду, чувствуют себя жертвой, а иногда приходят в такое отчаяние, что у них возникают мысли о самоубийстве. Именно поэтому так важно постоянно заботиться о поддержании отношений с другими людьми и с самим собой.

### Развитие духовного интеллекта — SQ

Цель образования — достичь цельности человека как с точки зрения компетентности, так и совести, ибо создание силы компетенции без создания соответствующего направления использования этой силы — это плохое образование. Более того, компетентность в конечном итоге выхолащивается, если не связана с совестью.

**ДЖОН СЛОУН ДИКИ**

Предлагаю три направления развития духовного интеллекта: во-первых, *цельность* — верность своим высочайшим ценностям, убеждениям и совести, а также связь с Бесконечностью; во-вторых, *смысл* — ощущение своего вклада в судьбы других людей и в дела; в-третьих, *голос* — согласование работы, которой вы занимаетесь, с вашими уникальными способностями, талантами и призванием.

*Рис. П. 1.10*

#### **Цельность — способность брать на себя обязательства и выполнять их**

Самый верный способ развития цельности — начать с малого, принимая и выполняя обязательства. Дайте обещание, которое может показаться незначительным другим, но для выполнения которого от вас потребуются заметные усилия. Например, десять минут заниматься физкультурой, не есть сладкого, смотреть телевизор на один час в день меньше, а вместо этого прочитать главу какой-нибудь книги, написать письмо со словами

---

<sup>115</sup> Childre and Cryer, p. 69.

признательности, поблагодарить кого-нибудь лично, ежедневно молиться, просить прощения или посвящать десять минут в день чтению духовной литературы.

Суть в том, что, когда вы принимаете обязательство и выполняете его, ваша способность давать и выполнять более значительные обязательства возрастает. Продолжайте работать в этом направлении, и вскоре чувство чести станет сильнее ваших настроений. Вы разовьете в себе личную цельность, которая станет для вас огромным источником силы. Поддерживайте маленький, слабый огонек, пока он не превратится в мощный внутренний огонь.

### **Цельность — воспитывайте свою совесть и подчиняйтесь ей**

Вероятно, лучший способ развивать духовный интеллект — воспитывать свою совесть и подчиняться ей. Вот что говорит на эту тему мадам де Сталь: «Голос Совести настолько слаб, что его легко заглушить, но при этом он настолько отчетлив, что его ни с чем нельзя спутать».

Изучая существующую в вашей культуре литературу о мудрости, или жизнеописания людей, которые вдохновляют и ведут вас вперед, вы почувствуете, что голос совести начинает руководить вами и указывать верное направление; это тихий, приглушенный голос. И тогда произойдет то, о чем говорил К. С. Льюис: «Чем больше вы прислушиваетесь к голосу своей совести, тем больше совесть от вас требует». Однако совесть не только предъявляет к вам требования, но и расширяет ваши способности, ваш интеллект во всех его проявлениях и ваш вклад в окружающий мир. Если мудро распорядиться тем, что вам дано, ваши таланты удвоятся.

### **Обретение смысла и своего голоса**

Это ключевая тема данной книги, связанная со всеми остальными обсуждаемыми здесь проблемами. Простой способ обрести свой голос, как уже говорилось — это спросить себя: «Чего в настоящий момент требуют от меня жизненные обстоятельства; что мне следует делать, чтобы выполнить существующие обязанности и обязательства; какие разумные действия я могу совершить?» Если мы живем в согласии с нашей совестью, пространство между стимулом и реакцией расширяется, а голос совести начинает звучать громче.

Цель моей жизни — соединить  
Мое предназначение и мое призвание,  
Подобно тому как два глаза создают единый образ.  
Только когда любовь и потребность едины,  
А работа — игра не на жизнь, а на смерть,  
Совершается настоящее дело  
Во имя всего святого и будущего<sup>116</sup>.

*(РОБЕРТ ФРОСТ)*

Еще один способ обрести собственный голос или призвание — выбрать карьеру, работу или дело, которым вы готовы полностью себя посвятить. Не забывайте задавать себе основные вопросы, отражающие четыре вида интеллекта — интеллекта тела, ума, сердца и духа. Чем мне действительно нравится заниматься и что мне удастся хорошо? Следует ли мне этим заняться? Смогу ли я заработать себе этим на жизнь? Могу ли я усовершенствовать свое умение? Готов ли я сделать все, что потребуется для получения этих знаний? В своей

---

<sup>116</sup> Robert Frost, «Two Tramps in Mud Time», *The Poetry of Robert Frost*, Edward Connery Lathem, ed. (New York: Henry Holt and Co., 1969).

замечательной книге *От хорошего к великому* Джим Коллинз советует людям, а также организациям задавать себе еще один вопрос: «В чем я могу быть лучше всех в мире?» Я знаю по крайней мере один верный ответ на этот вопрос, который применим ко всем, у кого есть дети. Приняв необходимое решение, мы можем лучше всех в мире воспитать своих детей. Никого они не волнуют так, как нас.

Через сто лет будет неважно, на каком автомобиле я ездил, в каком доме жил, сколько у меня было денег в банке и какую одежду я носил. Однако мир сможет стать немного лучше, если я сыграю важную роль в жизни какого-нибудь ребенка.

**НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР**

### **Пренебрежение духовным интеллектом или действие вопреки ему**

Что происходит с *телом*, когда мы действуем вопреки своей совести и цельности? Как правило, результат можно увидеть на лицах людей, в их глазах. Обычно они пренебрегают своим телом; они измучены, а то и истощены до предела. Их ум, как правило, рационалистичен, что на самом деле означает рациональный самообман. Они чувствуют вину, и когда вы не в ладу с собственной совестью и цельностью, вина — здоровое чувство. Им недостает спокойствия; их способность здраво рассуждать ослаблена. В Калифорнийском университете в Беркли было проведено исследование, его результаты, обобщенные в бюллетене, ознаменовала следующая фраза: «Благополучие благодаря благодеяниям».

Что происходит с *сердцем*? Те же самые люди теряют контроль над своими эмоциями, способность понимать других, сочувствовать другим. Они теряют способность сопереживать другим и любить других.

По мере того как человек становится лучше, он яснее видит то зло, которое еще остается в нем. Когда человек становится хуже, он все меньше и меньше замечает плохое в себе. Тот, кто не слишком плох, знает, что не очень хорош, а вот человек, насквозь испорченный, думает, что с ним все в порядке. О том, что это так, говорит нам здравый смысл. Вы понимаете, что значит спать, когда бодрствуете, а не когда спите. Вы обнаруживаете арифметические ошибки, когда ваша голова работает четко и ясно; делая ошибки, вы их не замечаете. Хорошие люди знают и о пороке, и о зле; плохие не знают ни о том ни о другом<sup>117</sup>.

**К. С. ЛЬЮИС**

## **Приложение 2. Обзор литературы о теориях лидерства**

В XX в. появилось пять основных подходов, прослеживаемых в теориях лидерства. Это теории личных качеств, поведенческие, влияния, ситуационные и интегрированные. Преобладавшие до 1900 г., теории лидерства, в центре которых находилась великая личность, дали толчок развитию теорий личных качеств. Потом теоретики начали делать упор на ситуацию и окружающую среду. Наконец, принимая во внимание все: личность, ситуацию, психоанализ, роли, изменения, цели и зависимость от обстоятельств — ученые разработали интегрированные теории. Начиная с 1970 г. теории лидерства развивались на основе какой-либо из этих основополагающих концепций.

*Таблица 12*

К сожалению, из-за низкого качества скана, даже распознать таблицы оказалось

---

<sup>117</sup> Lewis, p. 88

невозможно. (прим. букмейкера)

### Список использованной литературы

- Bass, B.M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3d ed. London: Collier Macmillan, 1990.
- Bennis, W.G. *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1993.
- Buckingham, M., and D.O. Clifton. *Discover Your Strengths*. New York: Free Press, 2001.
- Buckingham, M., and C. Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster, 1999.
- Collins, J.C. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers, 2001.
- Fairholm, G.W. *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, Conn.: Praeger, 1997.
- Fairholm, G.W. *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport, Conn.: Quorum Books, 1998.
- Gardner, J.W. *On Leadership*. New York: Collier Macmillan, 1990.
- Jaques, E., and S.D. Clement. *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington, Va.: Cason Hall, 1991.
- Kouzes, J.M., and B.Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Reinesch, J., ed. *Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time*. San Francisco: New Leaders Press, 1994.
- Senge, P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1990.
- Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smalhood. *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Vaill, P.B. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Wheatley, M.J. *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.
- Wren, J.T. *Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages*. New York: The Free Press, 1995.
- Yuki, G. *Leadership in Organizations*, 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998.

### Приложение 3. Авторитетные высказывания о лидерстве и менеджменте

#### Таблица 13

К сожалению, из-за низкого качества скана, даже распознать таблицы оказалось невозможно. (прим. букмейкера)

Этот проект напомнил мне о том, что подчас мы лучше всего усваиваем новые знания с помощью сравнения. Рассмотрим краткую сводку различий между лидерством и управлением (см. рис. П 3.1):

#### Рис. П. 3.1

### Приложение 4. Высокая цена низкого доверия

Писатель, мой коллега и консультант Махан Кхалса разработал потрясающий метод, позволяющий вызвать у группы руководителей компании желание измениться. Если вы

хотите вразумить представителей организации так, чтобы сотрудники получили возможность инициировать изменения и обеспечивать их устойчивость, необходимо, чтобы они ощутили силу обстоятельств. Для этого можно задать ряд вопросов, которые покажут силу обстоятельств и подготовят умы людей к переменам.

Процесс предполагает два вида вопросов, которые направлены на выявление самой сути проблемы: 1) *вопросы о фактах* (как, что, где, какой, кто и когда... конкретно), позволяющие установить необходимые факты о ситуации, даже если они и являются второстепенными, и 2) *вопросы о последствиях*, которые позволяют выявить суть дела. Один из самых сильных вопросов этой категории звучит так: «Что происходит в результате этого?»

Приведенный ниже возможный разговор между вами, и вашим коллегой — специалистом, менеджером или руководящим сотрудником компании — представляет собой пример, как использовать данный диагностический инструмент для установления высокой цены низкого доверия (тот же самый процесс может быть использован людьми на любом уровне, имеющими доступ к необходимой информации).

**Коллега:** «Наши сотрудники не доверяют друг другу».

В этот момент вы можете задать дополнительные вопросы о фактах, например «Какие конкретно люди не доверяют друг другу? Когда недоверие друг к другу действительно проявляется? Что заставляет вас думать, что доверие низкое?» В конечном итоге, если ваша цель — обнаружить последствия низкого доверия в организации, вам придется задать и вопрос о последствиях.

**Вы:** «Что происходит, когда люди не доверяют друг другу?»

**Коллега:** «Люди перестают делиться друг с другом информацией».

Вы вновь можете задать дополнительные вопросы о фактах, например «Какие конкретно люди не делятся друг с другом информацией? Какой информацией они не хотят делиться? Откуда вам известно, что они не делятся информацией?» Однако в определенный момент вам приходится подойти ближе к уровню последствий, поэтому вы спрашиваете:

**Вы:** «Что происходит, когда люди не делятся друг с другом информацией?»

**Коллега:** «Их проекты и деятельность не согласованы с хозяйственными целями компании».

Вы можете опять задать вопросы подтверждения, например: «С какими конкретно целями они не согласованы? Какие конкретно проекты и направления деятельности вы имеете в виду? Что заставляет вас думать, что они не согласованы?» После этого вы задаете еще один вопрос о последствиях.

**Вы:** «Что происходит, когда действия людей не согласованы с хозяйственными целями компании?»

**Коллега:** «Это ведет к повышению затрат на разработку новой продукции».

Теперь ваш коллега назвал некое последствие низкого доверия, которое вы действительно можете измерить, — повышение стоимости разработки новой продукции. Увидев измеримый показатель, вы задаете пять «золотых» вопросов:

1. Каким образом можно его измерить?
2. Каково его значение в настоящий момент?
3. Какого значения вы бы хотели достичь?
4. Какова разница между существующим и желаемым значением?
5. За какой срок вы хотите добиться изменений (строится соответствующий временной график)?

Итак, после заявления вашего коллеги о повышении затрат на разработку новой продукции, вы задаете эти пять вопросов.

**Вы:** «Каким образом можно измерить затраты на разработку новой продукции?»

**Коллега:** «Это можно сделать, оценив объем проектных средств, израсходованных на один новый продукт, выпущенный на рынок».

**Вы:** «Чему равна эта сумма на данный момент?»

**Коллега:** «Пятистам тысячам долларов».

**Вы:** «Какого значения вы бы хотели достичь?»

**Коллега:** «Мы считаем, что эта сумма должна составлять примерно триста пятьдесят тысяч».

**Вы:** «Итак, имеем разницу в размере ста пятидесяти тысяч долларов. Сколько новых продуктов вы выпускаете в год?»

**Коллега:** «Двадцать».

Теперь необходимо произвести расчеты совместно с коллегой или членами рабочей группы.

**Вы:** «Итак, умножаем 150 000 долларов, требуемых для выпуска одного нового продукта, на 20... Получаем примерно три миллиона в год. По вашему мнению, это верная цифра?»

**Коллега:** «Да, возможно, даже больше».

**Вы:** «То есть если затраты останутся на неизменном уровне, за ближайшие три года мы можем потерять девять миллионов долларов, я прав?»

**Коллега:** «Думаю, да».

Задав вопросы о последствиях, вы обнаружили, что всего одно измерение «низкого доверия» может стоить компании девяти миллионов долларов за три года. Вам, конечно, потребуется провести дополнительную работу, чтобы проверить эту цифру, однако по крайней мере вы получили некий измеримый показатель, и ваши дальнейшие действия будут сосредоточены на чем-то конкретном. Если ваши коллеги посмотрят на проблему с точки зрения затрат в денежном выражении, они начнут осознавать необходимость в изменениях.

Обратите внимание на то, что следует задавать вопросы обоих видов — и о фактах, и о последствиях — до тех пор, пока вместе со своим коллегой вы не обнаружите суть проблемы. После этого задаются вопросы о последствиях. Другой человек или рабочая группа выступает в роли интеллектуальной силы. Вы же действуете только в качестве направляющей силы — наставника. В результате коллеги, являющиеся главной действующей силой, получают знания под руководством наставника, который не угрожает их внутренней безопасности. Данный набор вопросов позволяет людям глубоко проанализировать и объективно определить личные и организационные издержки, связанные с проблемами организации, которые сильно вас волнуют.

Самое главное, этот процесс позволяет не только сформировать культуру открытости внутри рабочей группы и организации, но и укрепить узы доверия между людьми.

Дополнительную информацию можно найти на сайте [www.franklin-covey.com/letsgetreal](http://www.franklin-covey.com/letsgetreal).

## **Приложение 5. Применение четырех видов дисциплины исполнения**

«Четыре вида дисциплины исполнения» — это курс продолжительностью от одного до трех дней, предназначенный для всех сотрудников организации. Занятия могут быть организованы для групп руководителей высшего звена, рабочих групп, менеджеров или отдельных сотрудников и проводятся силами консультантов компании FranklinCovey. Кроме того, клиенты могут получить лицензию и сертификат на самостоятельное проведение курса. В ходе занятий по этой теме участники под руководством преподавателя определяют свои основные цели, разрабатывают показатели и создают Систему показателей в соответствии с этими целями, устанавливая новые направления деятельности и изучая процесс подотчетности за соблюдение взятых на себя обязательств по достижению поставленных целей. Мы помогаем организациям в вопросах реализации стратегии и быстрого распределения целей по всем уровням организации, обеспечивая более четкое понимание основных целей и стратегий и готовность к их реализации. Мы оказываем помощь по внедрению данной методики организациям любых форм и размеров, включая организации, входящие в список Fortune 100. Дополнительную информацию о курсе «Четыре вида

дисциплины исполнения» можно получить по телефону 1-888-868-1776 или 1-801-817-1776 либо на нашем сайте [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com).

## Приложение 6. Результаты исследования по методу xQ

Тест xQ помогает оценить способность организации добиваться основных целей. Подобно тому как тест IQ позволяет выявить пробелы в интеллектуальных способностях, оценка xQ отражает «пробел в исполнении», т. е. пробел между установленными целями и достижением их на практике. «xQ» — это сокращенное обозначение термина «execution quotients — коэффициент эффективности.

Обследовав около двух с половиной миллионов человек с точки зрения эффективности их менеджеров, компания FranklinCovey совместно с Harris Interactive (инициатором проведения опросов Harris Poll) разработала метод оценки способности добиваться поставленных целей.

Результаты исследования по методу xQ ошеломляют и вызывают тревогу. Как свидетельствуют данные опроса, во многих организациях существует серьезный пробел в исполнении.

*Таблица 14*

**Показатели исполнения (1): ЯСНОСТЬ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ:** Все ли сотрудники сфокусированы на целях организации?

**Процент ответивших на вопрос утвердительно (2): 22%**

**1: КАЧЕСТВО ЦЕЛЕЙ КОМАНДЫ:** Имеют ли рабочие группы четкие, измеримые цели?

**2: 9%**

**1: ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ КОМАНДЫ:** Составляют ли рабочие группы совместными усилиями планы по достижению своих целей?

**2: 16%**

**1: КОММУНИКАЦИЯ В КОМАНДЕ:** Существует ли внутри рабочих групп взаимопонимание, ведется ли конструктивный диалог?

**2: 17%**

**1. ДОВЕРИЕ ВНУТРИ КОМАНДЫ:** Обеспечены ли внутри рабочих групп благоприятные условия работы в духе «Выиграл/Выиграл»?

**2. 15%**

**1. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:** Обладают ли рабочие группы необходимыми ресурсами и свободой для выполнения своей работы?

**2. 10%**

**1. ПОДОТЧЕТНОСТЬ ВНУТРИ КОМАНДЫ:** Обеспечивают ли члены рабочей группы взаимную подотчетность за выполнение своих обязательств?

**2. 10%**

**1. ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ — КАЧЕСТВО:** Ведется ли четкое и открытое отслеживание показателей успеха?

**2. 10%**

**1. ЦЕЛИ РАБОТЫ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ:** Имеют ли сотрудники четкие,

измеримые цели своей работы, увязаны ли они со сроками их достижения?

2. 10%

1. **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ:** Мотивированы ли сотрудники? Чувствуют ли они, что их ценят?

2. 22%

1. **ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ:** Занимаются ли сотрудники регулярным составлением графиков работы по выполнению своих приоритетных задач?

2. 8%

1. **ИНИЦИАТИВНОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ:** Проявляют ли сотрудники личную инициативу, несут ли ответственность за результаты?

2. 13%

1. **НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:** Имеется ли четкое понимание стратегии и целей организации у каждого?

2. 23%

1. **СОТРУДНИЧЕСТВО ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ:** Существует ли слаженное взаимодействие между рабочими группами, выполняющими разные функции?

2. 13%

1. **ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ:** Соблюдает ли организация свои собственные ценности и обязательства?

2. 20%

1. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ:** Существует ли последовательный системный подход?

2. 13%

1. **ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ:** Привержены ли сотрудники общему направлению развития организации?

2. 39% очень высоко или высоко

1. **ПОДДЕРЖКА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ:** Осуществляет ли высшее руководство активную поддержку рабочих групп при достижении ими своих целей?

2. 45% очень высоко или высоко

1. **ФОКУС КОМАНДЫ:** Постоянно ли моя рабочая группа сконцентрирована на достижении своих основных целей?

2. 14%

1. **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ ОТДЕЛЬНЫМИ СОТРУДНИКАМИ:** Сколько времени наши сотрудники реально тратят на работу по достижению основных целей?

2. 60%.

### **Основные выводы исследование FranclinCovey по методу xQ**

*Таблица 15*

**Ключевая информация (1):** Только треть опрошенных заявила о наличии четкого представления о том, чего пытаются добиться их компании.

**Данные расчетов (2):** 37% выбрали вариант «Я четко понимаю причины по которым наша организация выбрала именно такое направление стратегического развития».

1. Только примерно каждый шестой должным образом сфокусирован на важнейших задачах.

2. 14% выбрали вариант «Мы постоянно и должным образом сфокусированы на достижении своих важнейших целей».

1. Доносит ли руководство информацию о достижении своих важнейших целей до сотрудников?

2. 44% заявили, что в их организациях информация о важнейших целях доносится до сотрудников.

1. Имеют ли работники четкое представление о связи между выполняемыми ими задачами и целями своей компании? Утвердительный ответ дает каждый десятый.

2. 9% выбрали вариант «Очень высокий уровень активизации и приверженности целям компании».

1. Только каждый третий имеет четко определенные цели работы.

2. 33% заявили что цели работы «записаны на бумаге».

1. Работники тратят каждый четвертый час на выполнение срочных, но не важных задач.

2. По оценкам респондентов, 23% своего времени они тратят на выполнение работы, которая практически не связана с достижением основных целей, однако требует немедленных действий.

1. Работники тратят примерно каждый пятый час на вопросы, связанные с политикой и бюрократией.

2. По оценкам респондентов, 17% своего времени они тратят на непроизводительные действия, например решение внутренних бюрократических вопросов, внутренние распри, укрывательство и т. п.

1. Только около половины работников считает, что работа позволяет им полностью реализовать свои способности.

2. 48% согласились со следующим утверждением: *Большинство людей в нашей организации обладает блестящими талантами, умственными и творческими способностями, чем требует от них или даже позволяет реализовать работа, которую они выполняют в настоящее время.*

1. Только трое из пяти ощущают возможность открытого самовыражения на работе.

2. 58% согласились со следующим утверждением: *Я могу спокойно и открыто выражать свои мнения, не опасаясь наказания.*

1. Примерно двое из пятерых утверждают, что работают в атмосфере «Выиграл/Выиграл»

2. 43% согласились с утверждением: «мы живем по принципу ваш успех — это мой успех»

1. Менее половины минимум раз в месяц встречаются со своими руководителями,

чтобы проанализировать успехи по достижению целей своей работы.

2. Об этом заявили 48% опрошенных.

1. Лишь половина отчитывается за свои бюджеты.

2. 50% ответили на следующее утверждение «согласен» или «полностью согласен»: *Мы сами несем ответственность за соблюдение бюджета.*

1. Три важнейших препятствия к эффективному исполнению: огромная нагрузка, нехватка ресурсов и отсутствие четких приоритетов в работе.

2. На вопрос «Назовите три препятствия к эффективному исполнению» 31% опрошенных выбрали «огромную нагрузку», 30% — «нехватку ресурсов» и 27% — «нечеткие или изменяющиеся приоритеты в работе».

1. Примерно каждые трое из пяти утверждают, что их работодатели выполняют свои обязательства перед сотрудниками.

2. 43% заявили, что их работодатель «постоянно выполняет свои обязательства перед своими сотрудниками».

1. Рабочие группы работают изолированно; наблюдается очень низкий уровень сотрудничества между различными отделами.

2. На вопрос о взаимодействии с другими рабочими группами внутри организации, 28% опрошенных согласились со следующим утверждением: *Мы активно помогает друг другу в достижении соответствующих целей.*

1. Лишь около трети опрошенных подтвердили наличие четких указателей успеха по достижению своих целей.

2. 35% согласились со следующим утверждением: *Показатели являются четкими.*

Если вам интересно провести опрос по определению xQ, чтобы самостоятельно оценить *способность вашей рабочей группы и организации фокусироваться на важнейших приоритетах и реализовывать их*, вы можете сделать это, посетив сайт [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers). Там вы найдете соответствующие указания в режиме онлайн. Вы сможете пройти тест бесплатно. Ответив на все вопросы, вы получите Отчет по xQ, в котором будут обобщены *ваши* результаты и приведено сравнение с совокупной средней оценкой многих тысяч других респондентов. Кроме того, вы получите дополнительную информацию о том, как можно оценить свою рабочую группу или организацию в целом.

## Приложение 7. Подход компании FranklinCovey

Устойчивые превосходные результаты...

Это самая сложная задача любого бизнеса и практически любой организации. Естественно, почти каждый может добиваться результатов в течение квартала или двух. Однако настоящая задача — сформировать культуру организации, способную год за годом обеспечивать достижение устойчивых результатов.

Удивительно, что на это способны очень немногие организации. Рассмотрим статистические данные, представленные в авторитетных работах по бизнесу:

• «*Прибыль от ключевых компетенций*» (*Profit from the Core*): только 111 из 1854 компаний (13%) смогли за десять лет добиться устойчивого роста прибыльности.

• «*От хорошего к великому*» (*Good to Great*): только 126 из 1435 компаний (9%) за десять или более лет смогли превысить средние показатели фондового рынка. Кроме того, только 11 из 1435 компаний (менее 1%) удовлетворяют критериям устойчивых превосходных показателей деятельности, установленных в исследовании.

- «Созидательное разрушение» (*Creative Destruction*): только 160 из 1008 компаний (16%), обследованных за период более тридцати лет, смогли выжить.
- «Точки стопора» (*Stall Points*): только 5% компаний из списка Fortune 50 смогли обеспечить устойчивый рост.

Получение превосходных результатов и создание условий для достижения все новых и новых успехов — отличительная черта великой организации. При этом большинство организаций и их руководителей не справляются с данной задачей. Причина их неудач заключается в подходе, который они применяют.

### Басня Эзопа

Бедный крестьянин в один прекрасный день увидел, что его гусыня снесла сверкающее золотое яйцо. Подумав, что это розыгрыш, он, прежде чем выбросить яйцо, решил все же отнести его к ювелиру. Каково же было его изумление, когда оказалось, что яйцо сделано из чистого золота! Крестьянин не мог поверить своему счастью. Но еще больше изумился он на следующий день, когда все происшедшее с ним накануне повторилось. После этого каждое утро, едва открыв глаза, крестьянин спешил к гусыне и находил очередное золотое яйцо. Вскоре он стал сказочно богат. И все это происходило как в волшебном сне. Однако вместе с богатством пришли алчность и нетерпение. Крестьянин уже не мог ждать целый день, чтобы получить очередное золотое яйцо. И он решил убить гусыню и получить все яйца разом. Но когда он разрезал живот гусыни, внутри оказалось пусто. У крестьянина больше не было золотых яиц и не было возможности получить их в будущем. Он убил гусыню, которая несла золотые яйца.

В этой басне заключен основной принцип результативности организации. Устойчивые превосходные показатели деятельности зависят от двух факторов: конечного результата (золотые яйца), ресурсов и средств (гусыня).

Если организации фокусируются только на производстве «золотых яиц» (достигать результатов сегодня) и не уделяют должного внимания «гусыне» (создание мощностей для производства завтра), вскоре они останутся без ресурсов, производящих «золотые яйца». В то же время, если организации заботятся только о «гусыне», не думая о «золотых яйцах», через какое-то время они не смогут прокормить «гусыню». Секрет в сбалансированности.

Не исключено, что вашу организацию можно описать следующим образом:

Мы делаем все, что только возможно, чтобы добиться результата. Мы разрабатываем специальную программу управления и подталкиваем каждого к достижению срочных целей. Один раз это может быть цель в области сбыта. В другой раз кризисная ситуация может диктовать цель сокращения затрат. В следующий раз будет что-нибудь еще. Мы постоянно реагируем на новые обстоятельства, переходя от одной «критичной цели» или «срочной инициативы» к другой. Проблема в том, что мы всегда вкладываем недостаточно средств в развитие кадров, процессов или оборудования, необходимых для того, чтобы действительно усовершенствовать свое предприятие. В результате нам не удается достичь устойчивых показателей деятельности.

А может быть, ваша организация выглядит так:

Многие годы мы вкладывали огромные средства в развитие сотрудников и построение культуры. Мы исходили из того, что великие, талантливые люди, владеющие лучшими системами и технологиями, смогут автоматически производить устойчивые превосходные результаты. Условия работы в нашей компании были просто потрясающими, но вот настали тяжелые времена. Мы обнаружили, что не обладаем жестко запрограммированной способностью добиваться результатов перед лицом суровой конкуренции и неблагоприятных

экономических условий. Мы были вынуждены урезать все вложения, к которым привыкли сотрудники за «золотые годы». Люди разочарованы, моральный дух сломлен, а многие лучшие специалисты уходят из компании.

Компании FranklinCovey этот урок дался непросто, поскольку какое-то время мы тоже колебались между результатами и способностью их добиваться. Мы приобрели эти знания, заработав их потом и кровью, и в основе нашего подхода лежит нечто большее, чем просто убежденность.

В FranklinCovey мы подходим к решению задачи обеспечения устойчивых превосходных результатов с обеих сторон уравнения. Мы помогаем организациям концентрироваться на конкретных результатах и достигать их. Кроме того, мы помогаем им создавать больше средств достижения результатов — воспитывать лидеров и профессиональных сотрудников, способных давать результаты на новых уровнях.

В этих двух областях (Достижение результатов и Создание средств достижения результатов) FranklinCovey работает с клиентами над тремя четкими «заданиями». Они отражают три основные области величия, воплощенные в Восьмом навыке: *организационное величие, лидерское величие и личное величие*.

**Задание 1. Реализация основных приоритетов.** Мы помогаем клиентам достичь конкретных результатов, например увеличения объема продаж, реализации конкретных проектов или повышения качества, за счет повышения приверженности и прояснения основных приоритетов, а также построения процессов исполнения на основе этих приоритетов. Это позволяет обеспечить *организационное величие*.

**Задание 2. Развитие навыков лидерства и управления.** Мы помогаем клиентам развить устойчивые лидерские способности на основе качеств характера, построения команды и способности достигать превосходных результатов. Это позволяет обеспечить *лидерское величие*.

**Задание 3. Личная эффективность.** Мы помогаем организациям повысить уровень знаний, умений и результатов работы их сотрудников с целью достижения более высоких показателей как на личном уровне, так и на уровне рабочей группы. Это позволяет обеспечить *личное величие*.

#### *Рис. П. 7.1*

Подумаем, как сформировать команду спортсменов для участия в чемпионате. Можно создать хорошую команду, вкладывая средства в повышение уровня мастерства и поддержание формы спортсменов, — лучшие команды состоят из лучших игроков. В то же время, независимо от качества отдельных игроков, команда побеждает только в том случае, если все ее члены способны совместными усилиями достигать поставленных целей и блистательно проводить одну игру за другой.

Вам нужны хорошие игроки и хорошее исполнение. В этом случае команда сможет сезон за сезоном добиваться превосходных результатов и получить особое право на победу. В этом суть подхода FranklinCovey: трансформировать возможности организации в реальные достижения, в результате чего организация становится победительницей.

## **О компании FranklinCovey**

### **Миссия**

Мы помогаем людям и организациям всего мира достичь величия.

### **Основополагающие убеждения**

Мы убеждены, что:

1. **Человеку** свойственно стремиться к величию; человек обладает возможностью выбора.

2. **Принципы** не имеют временных рамок и территориальных границ; они являются основой долговременной эффективности.

3. **Лидерство** является сознательным выбором человека и осуществляется «изнутри наружу»; его фундаментом служит характер. Лидеры направляют коллективный талант людей и их устремления к достижению верной цели.

4. **Навыки эффективности** приходят только в результате последовательного применения интегрированных процессов и инструментов.

5. **Устойчиво высокая эффективность** невозможна без Р/С-баланса — т. е. сфокусированности на результатах и развитии ресурсов и средств.

## Ценности

1. **Приверженность принципам.** Мы страстно верим в то, к чему призываем, и стремимся являть собой образец следования принципам и правилам, которым учим других.

2. **Приверженность клиентам.** Мы никогда не отступаем от обещаний, данных клиентам. Наш успех зависит от их успеха.

3. **Уважение к человеческой личности.** Мы ценим друг друга и относимся к людям, с которыми работаем, как к полноправным партнерам.

4. **Повышение финансовой эффективности.** Мы считаем повышение финансовой эффективности необходимым условием существования нашей организации: она дает нам свободу для реализации нашей миссии и нашего видения.

Компания FranklinCovey (NESE:FC) — мировой лидер по тренингам в сфере эффективности, использования инструментов повышения производительности и диагностики для организаций, команд и частных лиц. В числе клиентов — 90% компаний, входящих в список Fortune 100 и свыше 75% компаний из списка Fortune 500, тысячи малых и средних организаций, а также множество государственных организаций и учебных заведений. Организации и частные лица могут воспользоваться продуктами и услугами, предоставляемыми компанией FranklinCovey, на корпоративных семинарах, у лицензированных консультантов, с помощью программ индивидуального обучения, на публичных семинарах, а также более чем в 140 торговых центрах и на сайте [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com).

У FranklinCovey 2000 партнеров, предоставляющих профессиональные услуги, продукты и учебные материалы на 28 языках в общей сложности в 95 странах мира.

## Программы и услуги

- Обзор и анкета по определению xQ (инструмент, помогающий лидерам организаций оценить «коэффициент эффективности»).

- Семинар «Семь навыков высокоэффективных людей».

- Семинар «Четыре аспекта исполнения».

- Семинар «Достижение высших приоритетов».

- Семинар «Четыре роли лидерства».

- Система планирования FranklinCovey.

Подробнее узнать о продуктах и услугах FranklinCovey можно по телефону 1-888-868-1776 или 1-801-817-1776 либо на сайте [www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com).

## Об авторе

**Стивен Р. Кови** получил международное признание как специалист в области лидерства и семейных отношений, преподаватель, консультант по организационному управлению и автор множества работ о жизни и лидерстве, основанных на принципах, которые помогают в укреплении семей и построении организаций. Кови — обладатель степени МВА Гарвардского университета и докторской степени, полученной в Университете Бриэма Янга, где он вел курс организационного поведения и управления бизнесом, а также занимал посты проректора по связям с общественностью и помощника президента.

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

Как отец девяти детей и дед сорока трех внуков Кови в 2003 г. получил Премию за отцовство, присуждаемую в рамках Национальной программы отцовства, которая, по его словам, стала для него самой важной из всех его наград. Кови также удостоен Медали колледжа Томаса Мора за заслуги перед человечеством, звания «Оратор года», полученного им в 1999 г., Премии Сикха за вклад в дело мира за 1998 г., международной премии «Предприниматель года» и национальной премии «Предприниматель года» за особые достижения в области бизнес-лидерства за 1994 г. Журнал *Time* включил его в число двадцати пяти наиболее влиятельных американцев. Стивен Кови, кроме того, — обладатель семи почетных докторских степеней.

Стивен Кови — один из основателей и в настоящее время заместитель председателя совета директоров компании FranklinCovey — международного лидера в области профессиональных услуг с отделениями в 123 странах мира. Сотрудники компании разделяют взгляды доктора Кови и его энтузиазм, направленный на то, чтобы вдохновлять к изменению и росту отдельных людей и организации по всему миру и обеспечивать их соответствующими инструментами и возможностями.