



Книга Восьмой навик

От эффективности к величию

Стивен Кови
Free Press, 2004
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Увидев эту книгу, скептически настроенный читатель отметит, что Стивену Кови понадобилось чуть более 300 страниц, чтобы рассказать о первых семи важнейших с его точки зрения навыках преуспевающих людей, и больше 400 страниц (да еще и компакт-диск), чтобы описать восьмой. Но скепсис здесь неуместен: каждая страница этой книги стоит потраченного на нее времени. Отдадим должное Кови: он мог бы почитать на лаврах, превратившись в автора пресных и банальных “руководств по развитию лидерских качеств”, которые все равно становились бы бестселлерами. Но Кови претит все банальное, о чем он прямо и говорит. Большинству людей работа доставляет страдания, утверждает он, потому что с ними обращаются как с вещами, а не как с полноценными индивидами. Кови соглашается со многими авторами в том, что сегодня на смену индустриальному рабочему пришел работник интеллектуального труда, и поэтому негласный контракт между работодателем и работником должен быть переписан. В связи с этим он предлагает новую парадигму мышления, которая строится на уважении к человеку как к цельной личности в единстве разума, тела, сердца и духа, а не как к бездушному роботу. Стил Кови выразителен и своеобразен – главной своей целью автор считает помощь другим в обретении своего собственного голоса. *BooksInShort* настоятельно рекомендует эту книгу и руководителям компаний, и рядовым сотрудникам.

Основные идеи

- Восьмой навик высокоэффективных людей – обретение собственного голоса и оказание помощи в его обретении другим людям.
- Этот навик является естественным продолжением предыдущих семи.
- Управление работой в большинстве компаний до сих пор строится на основе парадигмы индустриальной эпохи.
- Следует перестроить свое мышление в соответствии с требованиями эпохи интеллектуального труда.
- У каждого человека есть выбор: смириться с собственной заурядностью или стремиться к совершенству.
- Способность выбирать свой путь в жизни опирается на единство разума, тела, эмоций и духа.
- Людей, сумевших достичь в жизни очень многого, объединяют способность видеть будущее, самоконтроль, вдохновение и добросовестность.
- Чтобы обрести свой неповторимый голос, помогайте обрести собственные голоса другим людям.
- Конечная цель овладения всеми восемью навыками – служение людям.
- Иметь высокие цели бесполезно, если ничего не делается для их достижения.

Краткое содержание

Обретение собственного голоса

Главная проблема современного менеджмента состоит в том, что эта наука до сих пор опирается на ущербную парадигму мышления, оставшуюся от индустриальной эпохи. Каким средством лечили большинство болезней в средние века? – Кровопусканием! Каким бы варварством ни казалось нам сегодня применение пиявок для лечения, этот метод был закономерным порождением царившей в медицине научной парадигмы. Считалось, что вредные вещества, вызывающие болезни, находятся в крови, и эту “дурную кровь” необходимо удалить из организма. С открытием

бактерий произошло разрушение старой парадигмы, благодаря чему были спасены миллионы жизней.

Парадигмы определяют всю жизнь человека. В индустриальную эпоху людей рассматривали как ресурсы наряду с сырьем или энергией. И обращались с ними соответственно – как с вещами. К человеку относились не как к цельной личности, а как к неодушевленному объекту, который нужно контролировать.

“Что происходит, когда людьми управляют, как вещами? Они перестают верить, что лидерство бывает сознательным выбором”.

Индустриальная эпоха осталась в прошлом, но эта старая парадигма все еще господствует над нашим сознанием. Многие компании до сих пор считают своих сотрудников не людьми, а механизмами, которые могут работать эффективно только при строгом надзоре и жестком руководстве. К счастью, парадигма производственных отношений меняется, и основной ее доминантой становится “восьмой навык”. Это не просто еще один пункт, добавленный к списку остальных семи навыков высокоэффективных людей. Этот специфический навык состоит в обретении человеком своего индивидуального голоса. “Толос” в данном случае – это неповторимая личная значимость каждого человека, его уникальный вклад, который человек может внести в решение проблем человечества.

“Это голос человеческого духа – преисполненного надежды и мудрости, жизнерадостного по природе и безграничного в своем стремлении служить общему благу. Это голос корпоративного духа организаций, которые способны вынести все трудности, добиться процветания и оказать неизгладимое влияние на судьбу всего мира”.

Командир военной базы США, полковник с 30-летним стажем службы, когда настало время выходить в запас, решил остаться в армии, так как горел желанием изменить культуру отношений между военными во вверенном ему воинском формировании. Он знал, что ему предстоит самое сложное сражение в его жизни. На вопрос, почему он не ушел на заслуженный отдых, полковник пересказал слова своего отца, сказанные перед смертью: “Сынок, я не хочу, чтобы ты жил так, как жил я. Я плохо обходился с тобой и твоей матерью и не совершил в жизни ничего стоящего”. Полковник, по его словам, был намерен оставить после себя то, что будет положительно отражаться на жизни солдат еще долго после его ухода на пенсию.

Точно такой же выбор – смириться со своей заурядностью или начать стремиться к чему-то большему – стоит перед каждым из нас. Даже если вы считаете, что безвозвратно погрязли в посредственности, не все потеряно: никогда не поздно начать свой путь к серьезным свершениям.

“Не имеет значения, как долго вы были посредственным человеком. Новый жизненный путь можно выбрать в любой момент. Сделать это никогда не поздно. Каждый из нас в состоянии обрести свой уникальный голос”.

Обрести собственный голос – значит раскрыть свой внутренний потенциал. Величайший дар, которым наделила вас природа, – это возможность самостоятельно решать, как и в каком направлении развивать свои способности. Что бы вы ни делали, у вас всегда есть время подумать и выбрать оптимальное действие. Осознание той силы, которой наделяет нас свобода выбора, открывает путь к развитию четырех типов способностей:

1. **Разум (ментальный интеллект).** Многие люди, оценивая себя, ограничиваются измерением коэффициента своего умственного развития.
2. **Тело (физический интеллект).** Эта форма интеллекта часто не принимается во внимание, поскольку управляет процессами, протекающими без участия сознания (например, дыханием или сердцебиением). Тем не менее этот телесный разум непрерывно реагирует на окружающую нас среду, поддерживая организм в здоровом состоянии и защищая его от инфекций.
3. **Сердце (эмоциональный интеллект).** Чтобы плодотворно общаться с окружающими, вы должны не только тонко чувствовать их эмоции, но и уметь их разделять. Человек с развитым эмоциональным интеллектом знает, что и когда говорить и как выражать эмоции. Доказано, что жизненный успех человека намного сильнее определяется развитием его эмоциональной сферы, чем умственными способностями.
4. **Дух или душа (духовный интеллект).** Это организующее “ядро”, которому подчинены все остальные виды интеллекта. Нельзя прожить осмысленную и содержательную жизнь, если не развит духовный интеллект.

Четыре элемента цельной личности

Чтобы обрести свой уникальный голос, вы должны привести в согласие все четыре элемента цельной личности: разум, тело, эмоции и душу. В жизни всех выдающихся людей прослеживается общая закономерность: за счет напряженной работы над собой они развили все виды интеллекта до их наивысших проявлений: для разума это – видение будущего, для тела – самоконтроль, для сердца – вдохновение, для души – совесть.

1. **Видение будущего.** Индивидуальное сознание может достигнуть такой степени развития, что человек обретет способность очень быстро распознавать внутренний потенциал людей, организаций, начинаний и инициатив. Это качество недоступно тому, кто не использует созидательную способность человеческого разума сам или препятствует в этом другим. Такой человек неспособен разглядеть те удивительные возможности, которые открываются людям даже в самых сложных ситуациях. Лишенный видения будущего, он превращается в жертву обстоятельств.
2. **Самоконтроль.** Без этого качества видение будущего, каким бы ярким оно ни было, невозможно воплотить в реальность. Человек начинает контролировать себя, когда к видению будущего прилагается страстное стремление сделать это будущее реальностью. Вы должны обладать и тем и другим.
3. **Вдохновение.** В человеке, обладающем мудростью, живет пламенная вера в себя – она дает ему силы на то, чтобы сделать мечты былью. Источник этой веры – обладание собственным голосом, позволяющее совершать великие дела.
4. **Совесть.** Развитие духа помогает находить нравственные ориентиры в жизни, которые становятся внутренним компасом, указующим путь в трудные моменты.

Что такое лидерство

Лидерство – это умение распознать, чего стоит отдельный человек и что ему по силам сделать, а также способность убедить этого человека изменить свою жизнь к лучшему. В парадигме индустриальной эпохи начальник считался организующим центром, рядовые сотрудники были лишены права голоса, а совпадению интересов индивида и компании не придавалось значения. Альтернативный подход – выработка восьмого навыка (венчающего семь остальных), которую необходимо начинать с развития всех четырех видов интеллекта, поиска собственного уникального голоса и способов самовыражения.

“Суть восьмого навыка – познание целостной силы других семи навыков высокоэффективных людей, чтобы использовать ее для решения сложнейших проблем новейшей эпохи «экономики знаний». Это способность не только обрести свой уникальный голос, но и помочь обрести свои голоса другим”.

Применяйте этот восьмой навык ко всему, чем занимаетесь. Один американский инженер-конструктор попросил написать на своем надгробии: “Просто триммер”. Триммер – это крохотная деталь руля самолета, которая поворачивает основной руль и, как следствие, самолет в целом. В успешно работающей организации имеется множество таких “триммеров”, которые двигают ее вперед. Это люди, которые уверены, что будущее находится в их собственных руках. Чтобы стать лидером, прежде всего докажите другим, что вам можно доверять. Неэффективное лидерство чаще всего объясняется отсутствием у лидера нужных свойств характера: лидер должен воплощать своей жизнью такие ценности, как верность слову, искренность и принципиальность.

Зачем нам помогать другим обретать свой уникальный голос? Но разве может быть по-другому? Жесткий контроль над людьми редко бывает действенным средством управления. С другой стороны, едва ли будет мудрым поступком полное снятие с себя всякой ответственности за действия других. Единственная верная стратегия руководства – управляемая автономность. Помогите работникам определить цели, а затем дайте им возможность самим выбирать способы достижения этих целей. Между вами возникнет негласная договоренность о соблюдении взаимных интересов. Такая договоренность – это не официальный контракт и не должностная инструкция. Это своего рода “общественный договор”, записанный в сердцах и умах людей.

Преимущества управляемой автономности, основанной на взаимной выгоде, ярче всего проявляются в ходе оценки работы организации. Если корпоративная культура компании строится на взаимном доверии, то ее сотрудники демонстрируют способность к эффективной самооценке, особенно при наличии полноценной обратной связи.

“Доверие в отношениях невозможно симулировать, и его редко можно добиться каким-то одним даже самым выдающимся поступком”.

Теперь, когда мы объяснили, что такое восьмой навык, разберемся, как применять его в жизни. Вот некоторые мысли по этому поводу.

- **Личный пример.** Вместо того чтобы строго требовать доверия от других, покажите своими поступками, что заслуживаете этого доверия. Прислушайтесь к другим и ведите себя так, чтобы заслужить моральный авторитет в их глазах.
- **Поиск пути.** Участвуйте в коллективной выработке понимания того, куда движется организация, и упорядочивайте общие усилия в этом направлении.
- **Координация усилий.** Постройте рабочий процесс так, чтобы он целиком и полностью опирался на доверие между компанией и работниками.
- **Признание полномочий за другими.** Не только рассматривайте любого человека как единство сердца, разума, тела и духа, но и учитывайте это единство в работе. Признайте право людей на самостоятельное принятие правильных решений. Такое признание придаст высокий моральный авторитет культуре организации.

“Компас – удачная физическая метафора моральных принципов, так как его стрелка всегда указывает в одном направлении – на север. Главное условие сохранения высокого морального авторитета – неизменное следование принципам, указывающим истинный «север» вашей жизни”.

Барьеры на пути

Особая область практического применения восьмого навыка – это работа по воплощению замыслов. В большинстве компаний между целями и их осуществлением лежит глубокая пропасть. По словам Питера Друкера, “значительная часть того, что мы называем менеджментом, состоит в том, чтобы осложнять людям выполнение работы”. Чтобы усилия, направленные на помощь другим в обретении их собственного голоса, не пропали даром, необходимо преодолеть следующие несколько барьеров:

1. **Барьер непонимания.** В индустриальную эпоху руководство ставило перед подчиненными задачи и ожидало, что они эти задачи поймут и примут. В эпоху “экономики знаний” новые инициативы должны получить одобрение сотрудников, чтобы те стремились активно участвовать в их осуществлении.
2. **Барьер незаинтересованности.** Вместо того чтобы внушать сотрудникам какие-то идеи, помогите им внутренне принять и осознать приоритеты компании, создав условия для гармоничного развития всех составляющих цельной личности – тела, разума, сердца и души.
3. **Барьер перехода от теории к практике.** Высокие цели должны быть переведены на язык конкретных действий. В эпоху интеллектуального труда это делается не при помощи должностных инструкций, а путем согласования целей и стимулов с возможностями и интересами сотрудников.
4. **Барьер непонимания собственных возможностей.** В индустриальную эпоху персонал компаний считался статьей расходов, а самым выгодным вложением средств были затраты на оборудование. Эпоха интеллектуального труда требует, чтобы работодатель умел ставить задачи в соответствии с интересами и способностями конкретных исполнителей.
5. **Барьер разногласий.** Чтобы достичь синергетического эффекта в работе коллектива, менеджеры должны действовать по принципу “третьей альтернативы”. Когда два мнения вступают в конфликт, руководителю следует поставить себя на место каждой из сторон и, творчески переосмыслив ситуацию, сформулировать третий вариант, устраивающий всех. Поиск консенсуса – обязательный элемент коммуникации на

основе восьмого навыка.

6. **Барьер нехватки ответственности.** Если в индустриальную эпоху в управлении компаниями доминировал “метод кнута и пряника”, то новое время требует взаимной ответственности и обоюдного контроля – гласного сравнения и анализа достижений на пути к цели. Должна быть выбрана система оценки, позволяющая отслеживать динамику этого движения.

Служение другим

Высший смысл овладения всеми восемью навыками – это служение другим людям. Удовлетворение человеческих потребностей – истинное предназначение любой организации. Служение другим наделяет человека моральным правом быть лидером.

“Большинство людей полагают, что лидерство – это обязанность человека, занимающего определенную должность, и поэтому они не воспринимают себя в качестве лидеров”.

В любой ситуации вы должны спрашивать себя не о том, в чем состоит ваша личная выгода, а о том, чем вы можете помочь другим. Вступая на этот путь, помните, что конечный пункт вашего странствия – помощь другим в обретении их собственного голоса. Каждый человек обладает уникальной ценностью, и для компании не существует недостижимых высот, если лидерство в ней становится сознательным выбором, а не формальной обязанностью. Выбирая служение другим, вы воплощаете восьмой навык в жизнь.

Об авторе

Стивен Кови – эксперт по методам личностного роста, основатель и бывший глава “Лидерского центра Кови”. Его бестселлер “Семь навыков высокоэффективных людей” разошелся по всему миру тиражом в 15 миллионов экземпляров.
