СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности 11
Глава 1 Боль 15
Глава 2 Проблема 27
Глава 3 Решение 39

ЧАСТЬ 1. ОБРЕТИТЕ СВОЙ ГОЛОС 49
Глава 4 Поиск своего голоса — нераскрытые врожденные дары 51
Глава 5 Выразите свой голос — видение, дисциплина, страсть и совесть 75

ЧАСТЬ 2. ВДОХНОВИТЕ ДРУГИХ НА ОБРЕТЕНИЕ ГОЛОСА 107
Глава 6 Вдохновить на обретение голоса других — задача лидера 109

ФОКУС — УБЕЖДЕНИЕ ЛИЧНЫМ ПРИМЕРОМ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КУРСА 137
Глава 7 Голос влияния — станьте «триммером» 139
Глава 8 Голос добросовестности — создание образца характера и компетентности 161
Глава 9 Голос и скорость доверия 177
Глава 10 Объединение голосов — поиск Третьей альтернативы 203
Глава 11 Единый голос — поиск пути: общее видение, ценности и стратегия 231

ИСПОЛНЕНИЕ — НАСТРОЙКА ОРГАНИЗАЦИИ И НАСТРАИВАНИЕ ЛЮДЕЙ 249
Глава 12 Голос и дисциплина исполнения — согласование целей и систем для достижения результатов 251

Глава 13 Вдохновляющий голос — высвобождение страсти и таланта ... 269

ЭПОХА МУДРОСТИ ... 293

Глава 14 Восьмой навык и «активная точка» ... 295

Глава 15 Мудрое использование своего голоса на благо служения другим ... 319

Двадцать наиболее часто задаваемых вопросов ... 347

ПРИЛОЖЕНИЯ ... 359

Приложение 1 Развитие четырех видов интеллекта/способностей — практическое руководство ... 361

Приложение 2 Обзор литературы о теориях лидерства ... 383

Приложение 3 Авторитетные высказывания о лидерстве и менеджменте ... 389

Приложение 4 Высокая цена низкого доверия ... 392

Приложение 5 Применение «Четырех видов дисциплины исполнения» ... 395

Приложение 6 Результаты исследования по методу xQ ... 396

Приложение 7 Подход компании FranklinCovey ... 399

О компании FranklinCovey ... 403

Об авторе ... 405

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

БЛАГОДАРНОСТИ

Вот самое важное, что я усвоил на протяжении жизни: если вы хотите внести вклад в окружающий мир, необходимо как следует к этому подготовиться. Несмотря на то что работа над каждым значительным печатным проектом вновь и вновь подтверждает верность этого принципа, о нем легко забыть. Я приступил к работе над этой книгой пять лет назад. Я думал, что смогу опереться на знания, полученные мной за всю жизнь благодаря исследованиям, преподавательской и консультационной деятельности в области лидерства, что удастся изложить их на бумаге буквально за несколько месяцев. Примерно через год, в течение которого я 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 экстремаль-

ных 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 Джену Миллеру и его партнеру Шеннону Майзер-Марвену за неустанное служение и защиту наших интересов.
- Моему редактору Бобу Асахине, на которого полностью полагаюсь уже долгое время, за то, что еще раз напомнил мне о необходимости постоянно ставить себя на место читателя.
- Нашим замечательным партнерам в издательстве Simon & Schuster — особенно, Кэролин Рейди, Марте Левин, Сюзанне Донахью и Доминику Анфузо — за их терпение и выдержку в длительном процессе «проб и ошибок» на пути к вершине.
- Моей дорогой жене Сандре, моим детям и внукам, которые, несмотря на то что этот бесконечный проект выводил их из себя, улыбались и подбадривали меня, вместо того чтобы «свернуть мне шею». Хочу также выразить благодарность своему любимому деду Стивену Л. Ричардсу; моим благородным родителям Стивену Дж. и Луизе Ричардс Кови; моим дорогим сестрам Ирэн, Хелен Джин, Мэрилин и брату Джону, которые с детства и по сей день в существенной степени влияют на то, кем я стал.
- Богу и Отцу нашему за то, что Он желает счастья *всем* Своим детям.

Глава 1

Боль

Прислушаемся к голосам вокруг нас.

— Я в 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. Приходиться работать в экстремальных условиях. У меня нет ни времени, ни возможностей, чтобы все успеть.

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

— Я ничего не могу изменить.

* * *

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

Конечно, есть и такие, кто *по-настоящему* поглощен работой, живет ею и черпает из нее энергию... однако их слишком мало. Выступая перед большой аудиторией, я часто спрашиваю слушателей: «Кто считает, что многие сотрудники ваших организаций обладают большими талантами, умственными и творческими способностями, чем требуют от них или даже позволяют реализовать занимаемые ими должности?» Огромное количество присутствующих поднимает руки. И это происходит по всему миру. Не меньше участников признают, что на них постоянно оказывается давление с целью добиться больших результатов с меньшими затратами. Только 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)*, компания Harris Interactive, инициатор проведения опросов Harris Poll, не так давно изучила мнения 23 000 американских работников *ключевых профессий*** в *ключевых отраслях**** экономики. Приведем некоторые наиболее ошеломляющие результаты этого исследования.

- Только 37% респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, чего пытается добиться их организация и почему.
- Только один опрошенный из пяти выразил энтузиазм по поводу целей своей команды и организации в целом.
- Только один работник из пяти указал на то, что прослеживает четкую связь между собственными задачами и целями своей команды и организации.

---

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

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

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

- Только половина опрошенных удовлетворена результатами своей работы, выполненной за 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»* мир претерпел серьезные изменения. По своей сложнос-

* 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.]

ти проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться в личной жизни и в семье, в профессиональной деятельности и в организациях, где мы работаем, — это уже задачи иного порядка. На самом деле многие считают, что 1989 год, когда мы стали свидетелями падения Берлинской стены, знаменует собой начало информационной эпохи, рождение новой реальности, трансформацию необычайной значимости — наступление поистине новой эры.

Часто спрашивают, сохранили ли семь навыков свою актуальность сегодня, в условиях новой действительности. На этот вопрос я всегда отвечаю так: «Чем значительнее перемены и сложнее задачи, тем *более* актуальными становятся семь навыков». Они показывают, как стать *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*.

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ СЕМИ НАВЫКОВ – ВОСЬМОЙ НАВЫК

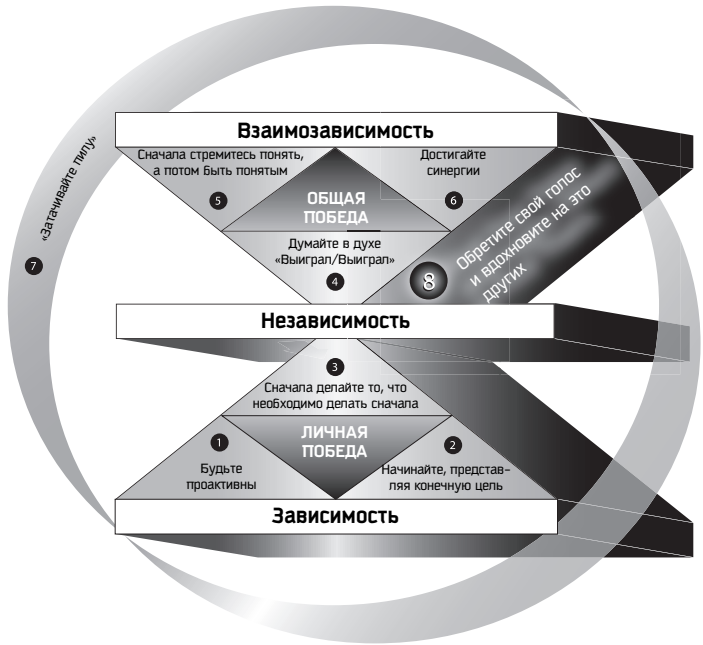

Рис. 1.1

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.

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 описанным 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.

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:

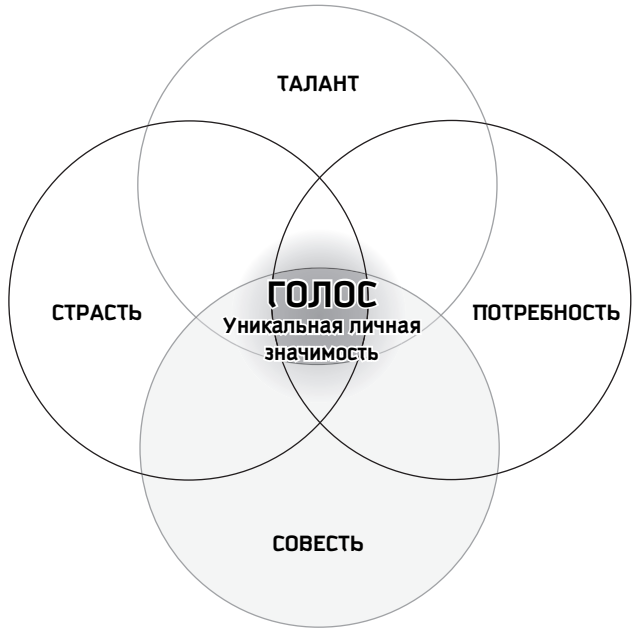

Рис. 1.2

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

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

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

Вместо того чтобы далее описывать, что такое *голос*, расскажу реальную историю, которая поможет проиллюстрировать это понятие. Поз-

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

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

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

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

Объяснение двум центам было найдено — женщина попала в кабалу к этому человеку. Я поинтересовался, сколько стоит бамбук. Она ответила: «Ну, где-то около двадцати центов. Если бамбук очень хороший, он стоит двадцать пять центов». Я задумался: «Люди страдают из-за двадцати центов, неужели с этим ничего нельзя поделать?» Я размышлял о том, не дать ли ей двадцать пять центов, однако в голову пришла другая мысль — составить список людей, которые точно так же нуждаются в деньгах. Вместе с одним из своих студентов мы за несколько дней

обошли всю деревню. В результате мы составили список из сорока двух человек. Сложив суммы, в которых они нуждались, я был потрясен как никогда в жизни: итог составил двадцать семь долларов! Мне стало стыдно за то, что я представляю общество, которое не в состоянии дать всего двадцать семь долларов сорока двум трудолюбивым и 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*[3].
>
> ЭДМУНД БЁРК

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

Я последовал его совету и обратился к людям, имеющим вес в банковском секторе. Все они заявили то же самое. Наконец, через несколько дней скитаний по инстанциям я предложил в качестве поручителя себя. «Я 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 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* свои голоса.

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

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

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

БОЛЬ – ПРОБЛЕМА – РЕШЕНИЕ

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

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

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

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

В главе 1 кратко затронуты болезненные стороны современной реальности.

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

и *межличностных* проблем и использовать возможности. Так что не отступайте: игра стоит свеч.

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

Примечания

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

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

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

Глава 2

Проблема

Когда инфраструктура изменяется, это вызывает всеобщий ропот[1].

СТЭН ДЭВИС

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

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

А общество абсолютно к этому не готово»[2].

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

Вообразите на мгновение, что вы вернулись назад в прошлое и занимаетесь охотой и собирательством. Каждый день вы выходите из дома с луком и стрелами или камнями и палками, чтобы добыть пищу для своей семьи. Это все, что вы знаете, умеете и делаете для того, чтобы выжить.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru