

ВОСЬМОЙ НАВЫК

Руководство пользователя

STEPHEN R. COVEY

THE 8th HABIT

Personal Workbook

FREE PRESS

New York London Toronto Sydney

СТИВЕН КОВИ

ВОСЬМОЙ НАВЫК

Руководство пользователя

ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО

3-е издание



альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Москва
2010

УДК 65.011;65.3;65.013
ББК 65.290-2;65.050.2;88.4
К56

Переводчик С. Таскаева
Редактор Ю. Быстрова
Научный руководитель проекта М. Ильин

Кови С.

К56 Восьмой навык: Руководство пользователя / Стивен Кови; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 232 с.
ISBN 978-5-9614-1352-6

Книга Стивена Кови «Восьмой навык: От эффективности к величию» открыла людям дорогу к перспективам и огромным возможностям современного мира — Эпохи работника интеллектуального труда. Она помогает избавиться от боли и разочарований, сделать жизнь значимой и осмысленной и достичь подлинного величия. Цель книги «Восьмой навык: От эффективности к величию» — снабдить человека планом действий. Данное же руководство призвано помочь читателю реализовать этот план и сделать качественный скачок от эффективности к величию. Работа с ним потребует от читателя практической реализации навыков, задействует его интеллект и душу.

Работая с данным руководством, вы будете применять полученные знания на практике, делать заметки, выполнять тесты по самооценке и отвечать на вопросы, цель которых — подтолкнуть вас к размышлениям и дать возможность глубже понять прочитанное.

УДК 65.011;65.3;65.013
ББК 65.290-2;65.050.2;88.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1352-6 (рус.)
ISBN 978-0-7432-9319-8 (англ.)

© FranklinCovey Company, 2006
© Издание на русском языке,
оформление, перевод.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Содержание

Об этом пособии	7
Глава 1 Боль	12
Глава 2 Проблема	19
Глава 3 Решение	31
Глава 4 Поиск своего голоса — нераскрытые врожденные дары	36
Глава 5 Выразите свой голос — видение, дисциплина, страсть и совесть	53
Глава 6 Вдохновить на обретение голоса других — задача лидера	68
Глава 7 Голос влияния — станьте «триммером»	84
Глава 8 Голос надежности — создание образца характера и компетентности	99
Глава 9 Голос и скорость доверия	107
Глава 10 Объединение голосов — поиск Третьей альтернативы	118
Глава 11 Единый голос — поиск пути: общее видение, ценности и стратегия	127
Глава 12 Голос и дисциплина реализации — согласование целей и систем для достижения результатов	143
Глава 13 Вдохновляющий голос — высвобождение страсти и таланта	153
Глава 14 Восьмой навык и «активная точка»	168
Глава 15 Мудрое использование своего голоса для служения другим	184
Заключение	198
Приложение	200
Дневник	214
Об авторе	229

ОБ ЭТОМ ПОСОБИИ

С 1989 г., когда была опубликована книга «Семь навыков высокоэффективных людей», мир сильно изменился. Изменились проблемы и трудности, с которыми мы сталкиваемся в личной жизни, в отношениях с людьми, в семьях, на работе и в организациях. Сохраняют ли семь навыков свою актуальность в условиях новой действительности? Безусловно: чем серьезнее изменения и труднее стоящие перед нами задачи, тем *большую значимость* приобретают семь навыков. Высокая эффективность личности и организации в современном мире — это уже не вопрос выбора, а обязательное условие — плата за выход на игровое поле.

«Восьмой навык» откроет вам дорогу к перспективам и многообещающим возможностям сегодняшнего дня. Цель книги — снабдить читателя планом действий. Она поможет вам избавиться от боли и разочарования, обрести подлинную удовлетворенность, значимость и смысл жизни, поможет не только улучшить ситуацию на работе или в организации, к которой вы принадлежите, но и изменить вашу жизнь в целом. На самом деле речь идет о вещах, не подвластных времени. Это голос человеческого духа — полного надежды и мудрости, жизнерадостного по своей природе, безграничного в своем служении всеобщему благу. Восьмой навык означает, что вы обретете голос и сможете помочь другим людям в обретении их собственных голосов. Те организации, которые желают не просто выжить и процветать, но и оказывать серьезное влияние на будущее всего мира, также должны прислушаться к этому голосу.

Что даст вам «Восьмой навык»? Если вы проявите терпение и найдете время для того, чтобы уяснить ключевую проблему, а затем примете решение жить в согласии с вечными и универсальными принципами, изложенными в этой книге, ваше влияние будет неуклонно возрастать. Вы обретете собственный голос и будете вдохновлять ваш коллектив и организацию на то, чтобы и они последовали вашему примеру в нашем до неузнаваемости изменившемся мире.

Это руководство призвано помочь вам сделать качественный скачок от эффективности к величию. Работа с ним потребует от вас практи-

ческой отработки навыков, задействует ваш интеллект и душу. Первая часть каждой главы руководства предназначена для того, чтобы вы могли лучше понять смысл соответствующей главы книги «Восьмой навык». Для этого вам предлагается повторить основные принципы каждой из глав и выполнить небольшие упражнения. В конце каждой главы вы найдете практические упражнения, которые помогут вам научиться жить в согласии с принципами. Я советую вам отмечать особенно интересные страницы или упражнения, чтобы можно было вернуться к ним.

Для того чтобы сделать качественный скачок от эффективности к величю, требуется время. Далее следует раздел «Советы по планированию», где предлагаются различные способы работы с данным пособием.

СОВЕТЫ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

Существует по крайней мере четыре варианта работы с «Восьмым навыком» и данным руководством.

1. Первый подход — просто прочесть книгу от начала до конца, а затем решить, что вы хотите применить на практике, и проработать соответствующие разделы в данном руководстве.
2. Второй подход — сначала прочесть «Восьмой навык» полностью, а затем вернуться к началу и прочесть книгу второй раз, уже работая с данным пособием.
3. Третий подход, который лично я считаю самым лучшим, — это годовая программа личностного роста. В таблице показано, как читать «Восьмой навык» и работать с руководством в течение 12 месяцев. В руководстве немало ссылок именно на этот подход. Однако если вы выберете другой метод работы, просто не обращайтесь внимания на темы месяца в каждой главе.
4. Четвертый подход — просто адаптировать предложенный план к вашим потребностям.

Таблица

Время	Направление работы
Подготовительный период	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главы 1-3 и изучите соответствующие разделы руководства, чтобы углубить ваше понимание и заложить фундамент работы на год вперед
Месяц 1	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 4 и приложение 1 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике

Продолжение таблицы

Время	Направление работы
Месяц 2	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 5 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 3	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 6 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 4	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 7 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 5	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 8 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике.
Месяц 6	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 9 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 7	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 10 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 8	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 11 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 9	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 12 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Трименение знаний», реализуйте их на практике

Окончание таблицы

Время	Направление работы
Месяц 10	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 13 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 11	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 14 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике
Месяц 12	<ul style="list-style-type: none"> • Прочтите главу 15 и изучите соответствующие главы руководства. • Оставшееся время месяца, выбрав несколько видов деятельности из списка в разделе «Применение знаний», реализуйте их на практике
Закрепление	<ul style="list-style-type: none"> • Просмотрите и заполните таблицы на стр. 420–421 книги «Восьмой навык»

Занимаясь по руководству пользователя, вы будете применять полученные знания на практике, делать заметки, записывать ваши идеи, выполнять тесты по самооценке и отвечать на вопросы, цель которых — подтолкнуть вас к размышлениям и дать возможность глубже понять прочитанное. Вас также попросят пересмотреть клипы, которые записаны на DVD-диск, приложенный к изданию «Восьмого навыка» в твердом переплете. Если ваша книга «Восьмой навык» издана в мягкой обложке, вы сможете посмотреть клипы в Интернете, в режиме онлайн по адресу www.The8thHabit.com/offers. Для просмотра вставьте диск в ваш DVD-проигрыватель или DVD-привод компьютера и выберите нужный фильм или выберите фильм в режиме онлайн в Интернете. В начале каждой главы вам будет предложено прочесть или перечесть конкретные главы «Восьмого навыка». «Восьмой навык» и это руководство специально разработаны для того, чтобы вы могли работать одновременно с обоими этими пособиями, пользуйтесь ими, когда сочтете нужным!

Чтобы эффективно проработать этот путеводитель, вам нужно хорошо помнить содержание соответствующих глав книги. Этого можно добиться тремя способами: во-первых, прочесть или перечесть главу книги, затем немедленно взяться за соответствующую главу настоящей рабочей тетради, во-вторых, прочесть начало каждой главы — раздел, озаглавленный «Обзор основных принципов», в-третьих, прочитать краткое изложение глав в приложениях к данной рабочей тетради.

ИСПЫТАНИЕ ВОСЬМОГО НАВЫКА

Это руководство также поможет вам заполнить таблицу «Испытание восьмого навыка». Таблица находится в конце книги «Восьмой навык», она позволит вам оценить результаты вашей работы. Закончив работу над этим заданием, напишите об этом на www.The8thHabit.com/challenge, чтобы ваши результаты были зафиксированы.

Я надеюсь, что это руководство поможет вам осознать вашу уникальную личную значимость. Также надеюсь, что вы получите удовольствие от чтения и работы. Не жалейте времени на то, чтобы как следует проработать материал, представленный в руководстве пользователя. Будьте честны с собой и с другими, когда станете делиться своими мыслями и полученными знаниями. Пусть этот материал работает для вас!

Глава 1

Боль

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 1 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Чтобы зло восторжествовало, хорошим людям достаточно ничего не делать.

ЭДМУНД БЕРК

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Начало эпохи информации / работника интеллектуального труда характеризуется тем, что проблемы, с которыми нам приходится сталкиваться в личной жизни и в семье, изменились не только количественно, но и качественно.
- Компания FranklinCovey опросила 23 000 работников. Их спрашивали о том, насколько они удовлетворены своей работой, насколько они вовлечены в нее, относятся ли они к ней с энтузиазмом, ощущают ли они, что чего-то добились. Только 37% респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, каких целей пытается достичь их организация и почему ее цели таковы. Только у одного опрошенного из пяти цели его команды и организации в целом вызвали энтузиазм. Только один работник из пяти признал, что видит четкую связь между собственными задачами и целями своей команды и организации.
- До эпохи информации / работника интеллектуального труда от людей требовалась *эффективность*. Новая эпоха требует от нас *величия*.
- Чтобы в полной мере реализовать свои способности и стремления, человеку требуется новый способ мышления — новый навык. Вось-

мой навык — это семь навыков в третьем измерении, и заключается он в том, чтобы *обрести свой голос и вдохновить других обрести свои голоса*.

- Голос — это уникальная личная значимость. Это синергия таланта (ваших врожденных дарований и достоинств), энтузиазма (того, что придает вам силы, 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, что правильно, а что нет, и который побуждает вас к тем или иным действиям). Голос — предназначение человека, кодекс его души — можно обрести, занимаясь тем, что раскрывает талант и вызывает энтузиазм.
- В каждом из нас присутствует глубокое, врожденное, интуитивное страстное желание обрести собственный голос.
- Цель данной книги — снабдить вас планом действий, который поможет вам избавиться от боли и разочарования, добиться полноценной самореализации, обрести значимость, внести достойный вклад в достижение общего блага в изменившихся условиях нового времени.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- лучше осознать трудности завтрашнего дня и понять, какой тип мышления поможет вам преуспеть в будущем;
- начать процесс обретения собственного голоса и задуматься о своих талантах, энтузиазме и совести, а также о том, как они могут служить потребностям, которые существуют в современном мире;
- определить, что полезного вы можете сделать на ниве жизни, любви, учебы, а также какое наследие вы способны оставить после себя.

О БОЛИ

Перечитайте высказывания разных людей (см. стр. 15 книги «Восьмой навык»). Совпадают ли ваши переживания с одним из этих высказываний? Какие высказывания вам наиболее близки?

Вы регулярно испытываете боль, о которой нет речи ни в одном из приведенных высказываний? Каково это болезненное переживание? Опишите его здесь.

Ознакомьтесь со статистическими данными, приведенными на стр. 16–17 книги «Восьмой навык». Насколько ваш опыт или опыт вашей организации подтверждает эту статистику?

ОБРЕТЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ГОЛОСА

Посмотрите на рис. 1–1. Попробуйте определить, каков ваш голос, т. е. ваша уникальная личная значимость.

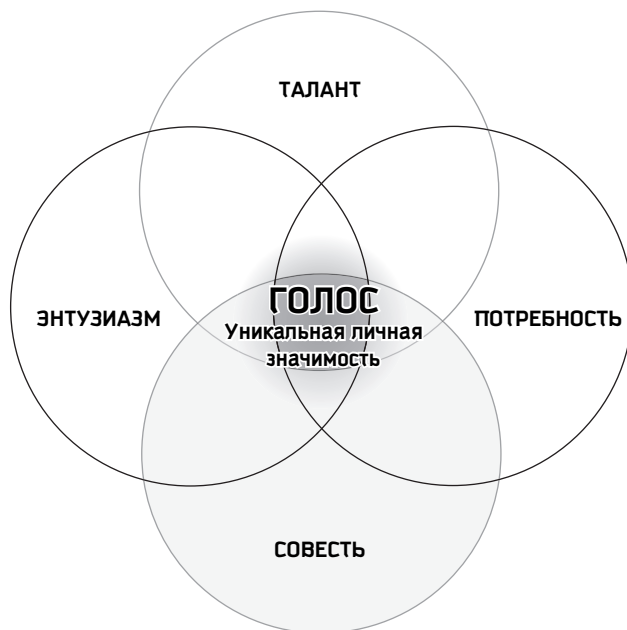


Рис. 1–1

Талант. Каковы, по вашему мнению, ваши врожденные способности и в чем вы сильны?

Энтузиазм. Что вселяет в вас энергию, мотивирует и вдохновляет?

Насколько ваши таланты и энтузиазм работают на достижение цели вашей организации?

Потребность. Как вы считаете, за какие ваши навыки мир готов платить?

Совесть. Случалось ли вам слышать некую мощную внутреннюю подсказку о том, что хорошо и что плохо, которая побуждала вас поступать хорошо? Опишите ваш опыт.

Как вы полагаете, в целом вы нашли свой голос и жизненную миссию?

Если ваш ответ «Да», то книга «Восьмой навык» поможет вам более четко и полно увидеть вашу цель. Если ответ «Нет», «Восьмой навык» может помочь вам обрести свой голос.

Более подробно мы поговорим об обретении голоса в главах 4 и 5.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «НАСЛЕДИЕ»

После просмотра фильма «Наследие» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн опишите, какой вклад вы хотели бы внести в следующих сферах:

Жить: _____

Любить: _____

Учиться: _____

Оставить после себя наследие: _____

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

Главы 1–3 являются вводными, их цель — заложить фундамент для *восьмого навыка, смысл которого — обрести собственный голос и помочь в этом другим*. По этой причине разделы, посвященные применению знаний на практике, будут относительно короткими.

- Выберите один из принципов, с которыми вы ознакомились в этой главе, и попробуйте применить его к обстоятельствам собственной жизни. К примеру, взяв за образец историю Мухаммада Юнуса, попробуйте увидеть рядом с собой людей, оказавшихся в трудных обстоятельствах, и помочь им.

Принцип, который вы усвоили: _____

Действие, которое вы предприняли: _____

- Расскажите об основных идеях этой главы по крайней мере двум людям. Запишите их имена.

- Расскажите о достигнутых вами результатах друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Проблема

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 2 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Люди решают, в какой степени посвящать себя работе, в зависимости от того, как с ними обращаются в организации, а также от того, насколько они могут использовать все четыре составляющие своей природы — физическую, социальную/эмоциональную, интеллектуальную и духовную.

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- На смену каждой исторической эпохе приходит новая, принося с собой бурный рост производительности труда. Для нас залогом вступления в новую эпоху и достижения впечатляющих результатов является желание изменить нашу модель восприятия мира, или парадигму.
- Мы вступили в эпоху информации / работника интеллектуального труда, однако повсеместно организации работают с людьми и управляют ими, используя способ мышления, присущий индустриальной эпохе. С людьми зачастую обращаются как с вещами, которые требуют контроля и управления. Такой тип человеческих отношений можно определить как созависимость, которая в результате ослабляет потенциал всех, кто в эти отношения вовлечен.
- Если вы хотите произвести небольшие, поэтапные изменения и усовершенствования, нужно работать над методами, поведением и установками. Но если вы стремитесь к качественным, кардинальным изменениям, следует работать над парадигмами. Сила правильной парадигмы в том, что она сначала объясняет мир, а затем направляет человека в поисках оптимальных решений его проблем и задач.

Эпоха информации / работника интеллектуального труда основывается на новой парадигме — парадигме целого человека.



Рис. 2-1

- Парадигма целого человека отражает четыре основные потребности каждой личности: жить (тело), любить (сердце), учиться (разум) и оставить после себя наследие (дух).
- Основываясь на том, как с нами обращаются в организациях и насколько мы можем реализовать четыре составляющие нашей личности, мы делаем выбор (рис. 2-2).

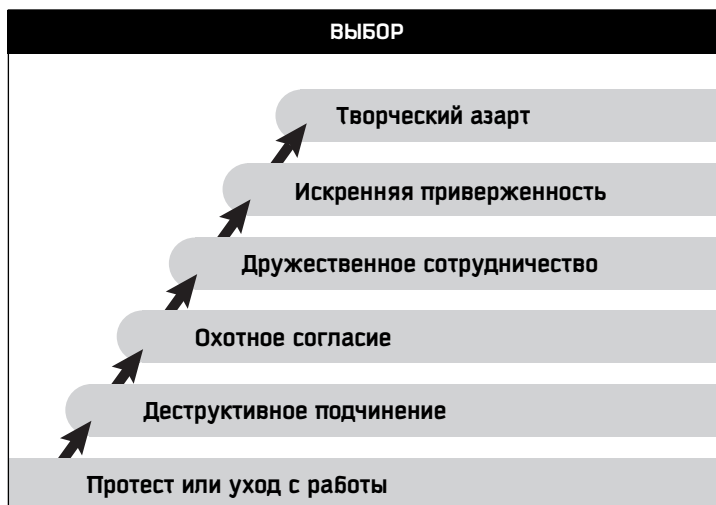


Рис. 2-2

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив и применив на практике основные принципы этой главы, вы сможете:

- обогатить свое представление об эпохах цивилизации и парадигмах, или типах мышления, порожденных каждой эпохой;
- узнать о вариантах выбора и парадигмах, которые необходимы для того, чтобы преуспеть в Эпоху информации / работника интеллектуального труда;
- осознать вашу связь с парадигмой, в рамках которой человек воспринимается как вещь, т.е. с мышлением индустриальной эпохи;
- отказаться от «вещного» образа мышления и принять парадигму целого человека;
- понять, каков ваш вклад в достижение общего блага;
- описать результаты в рамках существующих парадигм и увидеть новые парадигмы, без которых вам не преуспеть в эпоху информации / работника интеллектуального труда.

ПОНИМАНИЕ ТИПА МЫШЛЕНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭПОХИ

Руководил ли вами когда-либо человек, который, с вашей точки зрения, излишне контролировал вас, чрезмерно использовал власть и/или мыслил в рамках парадигмы индустриальной эпохи? Опишите ваш опыт.

Как вы реагируете на «вещный» образ мышления, или подход кнута и пряника? Насколько тяжело вам было работать при подобном стиле руководства?

Была ли у вас возможность изменить ситуацию? Если да, то каким образом? Если нет, то почему?

Что бы вы предприняли в ситуации такого руководства, если бы уже обладали знаниями, почерпнутыми из главы 2?

Попробуйте представить, как новые знания помогли бы вам изменить ситуацию. Опишите, как, по вашему мнению, могли бы развиваться события в этом случае.

Случалось ли вам на работе или дома руководить людьми, используя тактику контроля и «вещный» образ мышления? Опишите ситуации, в которых это имело место.

Как реагировали люди на такой тип руководства? Что, с вашей точки зрения, чувствовали люди, которыми вы управляли?

Как вы себя чувствовали, руководя с помощью «вещного» образа мышления?

Что бы вы могли сделать, применив то новое, что узнали из главы 2?

Попытайтесь представить, как эта новая информация могла бы изменить ту ситуацию. Опишите, что могло бы произойти.

ПРОСМОТР ФИЛЬМА «МАКС И МАКС»

После просмотра фильма «Макс и Макс» с вашего DVD-диска или в режиме онлайн ответьте на следующие вопросы.

Какие действия привели к тому, что для Макса-работника и Макса-собаки все закончилось именно таким образом?

Если бы вы оказались в аналогичной ситуации (на месте Макса или мистера Гарольда), что бы вы предприняли с целью изменить ее?

ОСОЗНАНИЕ СИЛЫ ПАРАДИГМЫ

Парадигма — это мировосприятие, система координат, или линз, через которые вы смотрите на мир.

Опишите парадигму, опираясь на которую, с вашей точки зрения, окружающие воспринимают вас.

Насколько эта парадигма влияет на то, как другие люди обращаются с вами и реагируют на вас?

Устраивают ли вас результаты применения этой парадигмы? Если нет, то почему?

Каковы ваши глубинные парадигмы восприятия мира, других культур, вашей организации, вашего коллектива и вашей семьи? Перечислите эти парадигмы.

Как эти парадигмы определяют ваши действия? Перечислите конкретные действия, которые вы совершаете в рамках каждой парадигмы.

Устраивают ли вас результаты применения этих парадигм? Если нет, то почему?

Какие парадигмы вам нужно изменить, чтобы вы смогли войти в эпоху информации / работника интеллектуального труда?

Что необходимо вашему отделу, коллективу или семье для того, чтобы достичь величия в эпоху информации / работника интеллектуального труда?

ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО У ЛЮДЕЙ ЕСТЬ ВЫБОР

Еще раз проанализируйте парадигму целого человека (см. рис. 2–1), парадигму, которая принимает во внимание тело, разум, сердце и дух каждой личности. В конечном итоге сами люди выбирают, какую долю своих талантов, творчества и энтузиазма они готовы вложить в свою работу. Если какой-то из четырех составляющих недостает, вам будет трудно достичь дружественного сотрудничества, искренней приверженности или творческого азарта, возможных в каждой ситуации, приведенной в табл. 2–1. Если вы пренебрегаете одной из четырех составляющих человеческой природы, не исключено, что вы начнете относиться к людям как к объектам, которые надо контролировать, которыми нужно управлять или которых нельзя мотивировать иначе, как с помощью кнута и пряника. Лучший способ добиться прорыва — это перейти к более высоким уровням отношений, на которых вы полностью вовлечены в процесс достижения общей цели и вносите вклад в соответствии с вашим огромным потенциалом.

Поставьте галочку в той колонке, которая лучше всего описывает вашу реакцию на ситуации, представленные в табл. 2–1.

Таблица 2–1

	Протест или уход с работы	Деструктивное подчинение	Охотное согласие	Дружественное сотрудничество	Искренняя приверженность	Творческий азарт
1. Вы получили должность в новом подразделении. С вами обращаются несправедливо: здесь царит кумовство, и вам не платят зарплату, которую обещали при приеме на работу						
2. Вы обеспокоены перспективами реализации нового крупного проекта и попросили у своего нового начальника разрешения обсудить этот вопрос, однако он отказал вам в весьма грубой форме						
3. На собрании коллектива вас и ваших коллег попросили оценить успешность недавно законченного проекта. Вам понравилась работа в команде, однако у вас много идей по поводу того, как усовершенствовать процесс. Но по прошлому опыту вы знаете, что ваш руководитель не приветствует инициативу — ему хочется, чтобы вы согласились с тем, что проект реализован успешно						

Окончание таблицы 2–1

	Протест или уход с работы	Деструктивное подчинение	Охотное согласие	Дружественное сотрудничество	Искренняя приверженность	Творческий азарт
4. Вот уже полгода вы еженедельно заполняете отчет о состоянии дел. Это не занимает у вас много времени, но вы заметили, что ваш руководитель никогда его не читает						
5. Вы член талантливой команды и получаете огромное удовольствие от работы, но в последнее время вы замечаете, что ваш руководитель расхваливает клиентам работу, которую ваша команда еще не завершила						
Общее число галочек в данной колонке						

Ключ: вопрос 1 — отсутствие приверженности на уровне тела; вопрос 2 — отсутствие приверженности на уровне сердца; вопрос 3 — отсутствие приверженности на уровне разума; вопрос 4 — отсутствие приверженности на уровне духа; вопрос 5 — отсутствие приверженности на уровне духа.

В какой колонке больше всего галочек? _____

В какой колонке вообще не оказалось галочек? _____

Как вы думаете, почему результаты теста таковы? _____

ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

Чтобы подготовиться к работе над «Восьмым навыком», выполните следующие операции.

- Обратите внимание на то, как в поведении окружающих вас людей выражается мышление индустриальной эпохи. Проанализируйте поведение людей, демонстрирующих мышление эпохи информации / работника интеллектуального труда. Запишите результаты ваших наблюдений в дневник в конце рабочей тетради.
- Понаблюдайте за людьми вокруг вас. Есть ли среди них те, у кого отношения с начальством такие же, как в фильме «Макс и Макс»? Какие факторы поддерживают эти деструктивные отношения? К каким результатам такие отношения приводят? Запишите ваши наблюдения и размышления в дневнике в конце рабочей тетради.
- Познакомьте с идеями этой главы как минимум двух людей. Запишите их имена.

- Расскажите о результатах вашей работы друзьям, коллегам и членам семьи. Запишите их имена.

Глава 3

Решение

Прежде чем переходить к работе с этим разделом руководства, прочтите главу 3 книги «Восьмой навык: От эффективности к величию», просмотрите приведенные ниже основные принципы или ознакомьтесь с ними в приложении.

Те организации, где количество людей и подразделений, полностью выражающих свой голос, достигнет критической массы, смогут перейти на следующий уровень по показателям производительности, новаторства и лидерства как на рынке, так и в обществе.

ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

- Значительные культурные или организационные перемены обычно инициируют один-два человека. Вне зависимости от занимаемой должности эти люди сначала меняются сами. Они обретают собственный голос, а затем подвигают на это других.
- Восьмой навык — обретение собственного голоса и вдохновение на это других — это двухэтапное решение проблемы боли и трудностей, с которыми мы часто сталкиваемся в эпоху информации / работника интеллектуального труда.
- Каждый выбирает в жизни одну из двух дорог: путь величия или путь посредственности. Выбор — за вами, и вы совершаете его каждый день.
- Для формирования величия необходима синергия знаний, мировосприятия и навыков. Это руководство поможет вам расширить ваши знания и навыки, что, в свою очередь, должно способствовать изменению вашей парадигмы и отношения к миру.