

Содержание

<i>Предисловие</i>	7
РАЗДЕЛ 1 Личная и межличностная эффективность	19
ВВЕДЕНИЕ В РАЗДЕЛ 1	21
<i>Глава 1</i> Характеристики принцип-центричных лидеров	24
<i>Глава 2</i> Возвращаясь к семи навыкам	30
<i>Глава 3</i> Три обязательства	38
<i>Глава 4</i> Первичное величие	46
<i>Глава 5</i> Порывая с прошлым	55
<i>Глава 6</i> Шесть дней творения	66
<i>Глава 7</i> Семь смертных грехов	73
<i>Глава 8</i> Нравственный компас	80
<i>Глава 9</i> Принцип-центричная власть	86
<i>Глава 10</i> Распутывание линий коммуникации	93
<i>Глава 11</i> Тридцать методов влияния	102
<i>Глава 12</i> Восемь способов обогатить семейные отношения	112
<i>Глава 13</i> Воспитание детей-чемпионов	125
РАЗДЕЛ 2 Управленческое и организационное развитие	131
ВВЕДЕНИЕ В РАЗДЕЛ 2	133
<i>Глава 14</i> Менеджеры с менталитетом достаточности	136
<i>Глава 15</i> Семь хронических проблем	141
<i>Глава 16</i> Сдвиг управленческой парадигмы	150
<i>Глава 17</i> Преимущества парадигмы принцип-центричного лидерства	158
<i>Глава 18</i> Шесть условий делегирования полномочий	167
<i>Глава 19</i> Управление ожиданиями	179
<i>Глава 20</i> Организационный контроль и самоуправление	186

<i>Глава 21</i>	<i>Привлечение сотрудников к решению проблем</i>	193
<i>Глава 22</i>	<i>Системы информации о заинтересованных сторонах</i>	200
<i>Глава 23</i>	<i>Полное делегирование вспомогательной работы</i>	212
<i>Глава 24</i>	<i>Управляйте слева, направляйте справа</i>	219
<i>Глава 25</i>	<i>Принципы абсолютного качества</i>	225
<i>Глава 26</i>	<i>Лидерство абсолютного качества</i>	236
<i>Глава 27</i>	<i>Семь навыков и 14 пунктов Деминга</i>	242
<i>Глава 28</i>	<i>Превратите болото в оазис</i>	253
<i>Глава 29</i>	<i>Корпоративные конституции</i>	262
<i>Глава 30</i>	<i>Универсальное заявление о миссии</i>	269
<i>Глава 31</i>	<i>Принцип-центричная среда научения</i>	276
<i>Эпилог</i>		286
<i>От автора</i>		295
<i>Благодарности</i>		297
<i>Об авторе</i>		298
<i>О компании FranklinCovey</i>		299

Предисловие

ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

На своих семинарах я часто приглашаю участников делиться своими самыми сложными проблемами и задавать самые трудные вопросы. Эти вопросы неизменно сопряжены с конфликтами или дилеммами, которые невозможно разрешить с помощью стандартных подходов. Вот всего несколько примеров:

- Как сбалансировать личную и профессиональную сферы жизни в условиях постоянного напряжения и кризисов?
- Как искренне радоваться успехам других людей?
- Как сохранить контроль над подчиненными при достаточном для эффективной работы уровне свободы и автономии?
- Как освоить принципы абсолютного качества и постоянного совершенствования на всех уровнях организации, если сотрудники на собственном опыте уже успели разочароваться в «месячниках качества» и цинично относятся к любым нововведениям?

Может быть, вы и сами задавали себе эти вопросы, сталкиваясь с трудностями в личной жизни и в своих организациях. Читая эту книгу, вы познакомитесь с основными принципами эффективного лидерства.

Дайте человеку рыбу, и вы накормите его на целый день; научите его ловить рыбу, и вы накормите его на всю жизнь.

Поняв эти принципы, вы сможете ответить на эти и другие трудные вопросы, которые ставит перед вами жизнь. В противном случае вы будете и дальше жить и решать проблемы методом проб и ошибок.

После публикации моей книги «Семь навыков высокоэффективных людей» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007) мне довелось поработать со многими чудесными людьми, которые стремятся повысить качество своей жизни, и качество продуктов, услуг, и собственных организаций. Но я должен с горечью констатировать, что многие из них при искреннем желании улучшить отношения с окружающими и достичь поставленных целей использовали неудачные подходы.

Нередко эти подходы отражают нечто прямо противоположное навыкам эффективных людей. Мой брат Джон Кови даже называет их семью привычками *неэффективных людей*:

- *Сомневаться в себе и винить других.*
- *Работать без четкого представления о конечной цели.*
- *В первую очередь заниматься срочными делами.*
- *Мыслить в духе «выиграл/проиграл».*
- *Стремиться в первую очередь быть понятым.*
- *Если не удастся победить, идти на компромисс.*
- *Опасаться изменений и держаться подальше от усовершенствований.*

Когда эффективные люди прогрессируют в континууме зрелости, личные победы предшествуют публичным. Точно так же личные неудачи влекут за собой катастрофические публичные поражения, когда неэффективные люди регрессируют по *континууму незрелости* — то есть когда они уходят из состояния *зависимости*, где другие должны обеспечивать их основные потребности и желания, в состояние *контрзависимости*, характеризующееся позицией «бей или беги», и наконец, в состояние *созависимости*, когда они кооперируются друг с другом достаточно деструктивным образом.

Как человеку отказаться от этих вредных привычек и заменить их новыми? Как сбросить с себя груз прошлого, чтобы создать себя заново и существенно изменить личную и профессиональную жизнь?

Именно на этот вопрос пытается ответить данная книга. В разделе 1 речь идет о личностных и межличностных приложениях принципов эффективности, в разделе 2 — об управленческих и организационных приложениях.

НЕКОТОРЫЕ СООБРАЖЕНИЯ ПО ПРОБЛЕМЕ

Позвольте привести некоторые примеры проявления проблемы, с которой все мы сталкиваемся в личной и профессиональной жизни, а затем я предложу вам принцип-центричные решения.

- Некоторые люди оправдывают жесткие средства благими целями. Они говорят, что «бизнес есть бизнес» и что «этика» и «принципы» иногда должны уступать место прибылям. Эти же самые люди зачастую не видят корреляции между качеством своей личной жизни и качеством их продуктов и услуг на работе. Исходя из социальной и политической среды внутри организаций и фрагментированных внешних рынков, они считают, что могут

безнаказанно злоупотреблять отношениями и тем не менее добиваться результатов.

- Главный тренер одной профессиональной футбольной команды как-то сказал мне, что некоторые из его игроков бьют баклуши в межсезонье и приезжают на сборы, совершенно потеряв форму. «Они думают, что могут обмануть меня и мать-природу и продолжать хорошо играть».

- Когда я спрашиваю на своих семинарах: «Кто из вас хотел бы, чтобы подавляющее большинство работников вашей фирмы проявляли гораздо больше способностей, креативности, таланта, инициативы, чем требует или позволяет их настоящая работа?» — утвердительно отвечают 99% участников. Иными словами, все мы согласны с тем, что огромная доля наших ресурсов растрачивается впустую и что неумелое управление персоналом пагубно отражается на прибыли.

- Нашими героями зачастую бывают люди, зарабатывающие большие деньги. И когда кто-то из них — артист, предприниматель, спортсмен — говорит нам, что мы можем взять от жизни все, что захотим, играя по своим собственным правилам, мы слушаем его, особенно если его слова подкрепляются существующими социальными нормами.

- Некоторые родители не уделяют достаточного внимания своим детям, считая, что достаточно создавать видимость в глазах общественности. А потом они кричат, хлопают дверьми и поражаются, узнав, что их дети-подростки экспериментируют с наркотиками, алкоголем и сексом, стремясь заполнить пустоту своей жизни.

- Когда я предложил директору одной фирмы привлечь своих сотрудников к составлению корпоративной формулировки миссии и выделить на эту работу полгода, он ответил: «Вы нас недооцениваете, Стивен. Мы справимся за ближайшие выходные». Я вижу людей, которые за выходные надеются вдохнуть новую жизнь в отношения с супругой или преодолеть отчуждение в отношениях с сыном, за выходные пытаются изменить культуру корпорации. Но некоторые вещи просто невозможно сделать за выходные.

- Когда дети-подростки превращаются в бунтарей, многие родители воспринимают это как личное оскорбление, поскольку они эмоционально слишком зависимы от того, как их воспринимают собственные дети. Таким образом

создается противостояние, где недостатки каждой стороны служат оправданием своего восприятия друг друга и плачевного результата.

- В вопросах менеджмента обычно все сводится к измерению. Июль принадлежит производителям, а декабрь — контролерам. И цифрами к концу года часто манипулируют, чтобы они выглядели более привлекательными. Эти цифры принято считать точными и объективными, но большинство людей знает, что основаны они на субъективных предпосылках.

- Большинству людей изрядно надоели «поборники мотивации», которым нечего сказать, кроме банальностей, одобренных плоскими шутками. Люди хотят добраться до сути, им нужен процесс. Им нужно нечто большее, чем аспирин и лейкопластырь для снятия острой боли. Они хотят решать хронические проблемы и достигать долговременных результатов.

- Как-то на одном из моих тренингов присутствовала группа старших руководителей, которые были недовольны тем, что генеральный директор «заставил» их «прийти и четыре дня сидеть и выслушивать досужие домыслы». Они принадлежали к патерналистской, зависимой культуре, где обучение рассматривается как расход, а не как инвестиция. В их организации людьми управляли как «вещами».

- В школе мы предлагаем учащимся пересказывать, что они услышали во время урока, мы проверяем их знания на лекциях. Они приравниваются к такой системе и сначала тянут время, а потом заучивают наши лекции, чтобы получить хорошую отметку. Часто они считают, что вся жизнь устроена по такой схеме.

Некоторые привычки неэффективности коренятся в нашем воспитании, ориентирующем нас на быстродействующие и краткосрочные решения. В школе многие из нас в течение года бьют баклуши, а потом с помощью зубрежки успешно сдают экзамены. Но сработает ли зубрежка на ферме? Можете ли вы прогулять две недели и не доить корову, а потом наверстать упущенное? Можете ли вы «забыть» о весеннем посеве или проспать все лето, а потом, потрудившись как следует, осенью собрать урожай? Такой подход в сельском хозяйстве очевидно нелеп, но в академической среде мы не гнушаемся зубрежкой для получения ученых степеней и званий, необходимых, чтобы устроиться на привлекательное место работы, даже если в итоге мы не получаем настоящего образования.

РЕШЕНИЕ: ЦЕНТРИРОВАНИЕ НА ЕСТЕСТВЕННЫХ ПРИНЦИПАХ

Эти проблемы обычными способами не решить. Легковесный подход неприменим на ферме, поскольку там правят естественные законы, основанные на принципах. Они действуют независимо от того, знаем ли мы о них и повинуемся ли им.

В сельском хозяйстве существует вечный закон — «закон фермы»: я должен подготовить почву, посадить семена, окучивать, полоть, поливать, пока не созреет урожай. То же самое относится к браку или к отношениям с сыном-подростком: быстрых решений, позволяющих все уладить посредством набора добрых намерений и формул успеха, не бывает. Естественные законы и принципы действуют несмотря ни на что. Поэтому поместите эти принципы в центр своей жизни: своих отношений с окружающими людьми, в центр управленческих соглашений, в центр всей организации.

Если я пытаюсь использовать манипулятивные стратегии и тактики, чтобы люди делали то, что я хочу, в то время как мой *характер* далек от совершенства или моя *компетентность вызывает сомнения*, — долгосрочного успеха не видать. Там, где нет *доверия*, риторика и добрые намерения — непрочный фундамент для устойчивого успеха. Но, научившись управлять «вещами» и вести за собой людей, мы получим лучший результат, потому что нам удастся раскрепостить энергию и таланты людей.

Мы часто думаем, что изменения и улучшения идут извне, а не из нас самих. Даже если мы признаем необходимость измениться внутренне, то обычно рассматриваем приобретение новых знаний и навыков, а не важность более тесной привязки к базовым принципам. Но великие достижения очень часто происходят в результате внутреннего разрыва с традиционными способами мышления. Мы называем это *сдвигом парадигм*.

Принцип-центричное лидерство вводит в обращение новую парадигму: в центре нашей жизни и лидерства должны быть принципы «истинного севера». В этой книге я расскажу о том, *что* это за принципы, *зачем* нужна принцип-центричность и *как* ее добиваться.

Наша эффективность опирается на определенные *нерушимые принципы* — естественные законы, столь же реальные и неизменные, как, например, закон гравитации в физике. Эти принципы вплетены в ткань жизни всякого цивилизованного общества и образуют корни любой семьи и любого общественного института.

Принципы не изобретены нами или обществом; это законы Вселенной, которые проникают в самую глубь человеческих взаимоотношений. Они представляют собой неотъемлемую часть бытия, сознания и совести человека. В той мере, в какой люди признают или не признают фундаментальные принципы справедливости, равенства, цельности, честности и доверия и живут

в гармонии с ними, они движутся к выживанию и стабильности либо к разобщению и разрушению.

Мой опыт подсказывает, что люди инстинктивно доверяют тем, чьи личностные качества базируются на правильных принципах. Об этом свидетельствуют наши долговременные отношения. Ориентируясь на них, мы знаем, что техника относительно не важна по сравнению с доверием, а доверие в конечном счете определяется нашей надежностью. Когда уровень доверия высок, контакт устанавливается легко, быстро и без усилий. Мы можем путаться в словах, но собеседник все равно уловит смысл. Но когда доверия мало, общение оказывается мучительным, неэффективным и поглощает слишком много времени.

Заниматься личностным развитием относительно легко: все, что нужно, — это осваивать некоторые коммуникационные навыки, работать над речью и технологиями человеческих отношений, укреплять самооценку. Труднее изменить свои привычки, развить в себе добродетели, изучить фундаментальные дисциплины, научиться держать слово, быть верным своим клятвам, проявлять мужество и одновременно искреннее уважение к чувствам и убеждениям других людей. Тем не менее именно в этом истинное испытание и проявление нашей зрелости.

Ценить себя и при этом подчинять себя высоким целям и принципам — в этом состоит парадоксальная суть истинной человечности и фундамент эффективного лидерства.

ЛИДЕРСТВО И КОМПАС

Принципы подобны компасу: они всегда указывают путь. Зная, как их трактовать, мы никогда не заблудимся, нас не собьют с толку конфликтующие мнения и ценности.

Принципы суть самоочевидные, самообоснованные естественные законы. Они не меняются. Они задают нашей жизни направление «истинного севера», куда бы ни относили нас течения окружающего мира.

Принципы применимы везде и всегда. Они предстают в форме ценностей, идей, норм и учений, которые возвышают, облагораживают, вдохновляют людей, наполняют силой. История учит, что люди и цивилизации процветают в той мере, в какой их форма жизнедеятельности гармонирует с верными принципами. Упадок всякого общества обусловлен нарушением правильных принципов. Скольких экономических катастроф, межкультурных конфликтов, политических революций и гражданских войн можно было бы избежать, если бы общество придерживалось правильных принципов.

Принцип-центричное лидерство исходит из того, что естественные законы нельзя нарушать безнаказанно. Верим мы в них или нет, они доказали свою действенность на протяжении многих тысячелетий человеческой истории. И люди, и организации более эффективны, когда руководствуются такими проверенными принципами. Это не простые и быстродействующие решения личных и межличностных проблем. Это, скорее, базовые принципы, которые при постоянном применении становятся поведенческими навыками, трансформирующими людей и их взаимоотношения.

Принципы, в отличие от ценностей, объективны. Они подчиняются естественным законам, независимо от условий. Ценности же субъективны. Ценности подобны картам. А карты — это не сама территория; они всего лишь отражают субъективные попытки описать или представить территорию. Чем более наши ценности, или карты, привязаны к верным принципам — к реалиям самой территории, к вещам как они есть, тем они точнее и полезнее. Когда территория — рынки, например, — постоянно меняется, любая карта очень скоро устаревает.

Если карта, построенная на ценностях, дает полезное описание территории, то принцип-центричный компас обеспечивает нас бесценным видением и направлением. Точная карта — это хороший управленческий инструмент, а компас, настроенный на принципы «истинного севера», служит инструментом лидерства и расширения полномочий. Если нам придется руководствоваться только картами, мы растратим впустую огромное количество ресурсов, бесцельно скитаясь или упуская благоприятные возможности.

Наши ценности обычно отражают наши представления или культурный бэкграунд. С детства у нас развивается система ценностей, которая представляет собой комбинацию культурных факторов, личных открытий и семейных сценариев. Они становятся очками, через которые мы смотрим на окружающий мир. Мы оцениваем, определяем приоритеты, выносим суждения и ведем себя в соответствии с восприятием жизни через эти очки.

Пример реактивного поведения — разделение жизни на изолированные сферы, построенные на ценностях. Здесь наше поведение отражает наши ожидания по отношению к определенным ролям: супруга, родителя, директора, лидера сообщества и т.д. Поскольку каждая из этих сфер подразумевает собственную систему ценностей, реактивные люди часто вынуждены удовлетворять конфликтующие ожидания и опираться на разные ценности, в зависимости от роли или конкретной ситуации.

Когда же люди настраивают свои личные ценности на верные принципы, они освобождаются от прежних восприятий или парадигм. Одна из характеристик настоящего лидера — скромность, которая проявляется в способности снять очки и разобраться, насколько его ценности, убеждения и поступки

согласуются с принципами «истинного севера». Если есть предвзятость, невежество или ошибочные суждения, делаются коррективы. Центрирование на неизменных принципах приносит постоянство и силу в их жизнь.

ЧЕТЫРЕ ИЗМЕРЕНИЯ

Центрирование жизни на правильных принципах — ключ к развитию мощной внутренней энергии, с помощью которой мы можем реализовать многие из наших мечтаний. Наличие такого центра обеспечивает нам чувство направления, безопасности, силы. Подобно ступице колеса, этот центр объединяет, интегрирует жизнь человека и жизнь организации. Это фундамент личной и корпоративной культуры. Он позволяет согласовать общие ценности, структуры и системы.

То, что находится в центре жизни человека, неизбежно становится его системой жизнеобеспечения. Эту систему можно представить четырьмя фундаментальными измерениями, или координатными осями: безопасность, курс, мудрость и власть. Принцип-центричность в лидерстве и жизни развивает эти четыре внутренних источника силы.

Фокусирование на альтернативных центрах — на работе, удовольствиях, друзьях, врагах, на семье, на себе, на церкви, на имуществе, на деньгах и т.д. — ослабляет и дезориентирует нас. Например, если мы фокусируемся на социальном зеркале, мы позволяем обстоятельствам и мнениям других людей направлять и контролировать нас. Отсутствие чувства внутренней безопасности и самоуважения делает нас эмоционально зависимыми от окружающих. При недостатке мудрости мы склонны повторять старые ошибки. При отсутствии курса мы следуем внешним тенденциям и не в состоянии закончить начатое. При недостатке власти мы пассивно отражаем внешние условия и подвержены настроениям. Но когда мы центрируем нашу жизнь на правильных принципах, она становится уравновешенной, организованной, имеет надежный якорь. Мы приобретаем прочный фундамент во всех своих начинаниях. К тому же мы чувствуем свою ответственность за все в нашей жизни, включая время, взаимоотношения с людьми, деньги, имущество, семью, собственное тело. Мы признаем, что должны пользоваться всем этим в благих целях и отвечать за все это.

Центрирование на принципах обеспечивает достаточную безопасность, чтобы не бояться изменений, сравнений и критики; курс, позволяющий раскрыть свою миссию, определить свои роли, переписать сценарии и пересмотреть цели; мудрость, чтобы учиться на своих ошибках и стремиться к самосовершенствованию; силу, чтобы взаимодействовать и сотрудничать в самых сложных условиях.

- *Безопасность.* Это наше чувство собственного достоинства, самоуважение, сила характера, самоидентификация, эмоциональная гавань. Конечно, чувство безопасности может быть развито в разной степени. На одном конце континуума — глубокая убежденность в собственной значимости, а на другом — крайняя степень неуверенности в себе, незащитности, когда человек становится марионеткой в руках внешних сил, воздействующих на него со всех сторон.

- *Курс* — это заданное направление нашей жизни. На решения, которые мы принимаем, значительное влияние оказывают определенные стандарты, принципы или критерии. Этот внутренний монитор служит в качестве совести. Люди, занимающие нижний конец на континууме курса, как правило, подвержены нездоровым пристрастиям и эмоционально зависимы, поскольку в центре их мироздания их эго, их чувства или положение в обществе. Середину континуума представляет развитие социальной совести — совести, просвещенной и цивилизованной благодаря центрированию на человеческих институтах, традициях и отношениях с окружающими. На верхнем конце

Альтернативные жизненные центры



континуума располагается духовная совесть: человек руководствуется вдохновляющими или одухотворяющими источниками — компасом, настроенным на правильные принципы.

- *Мудрость.* Мудрость подразумевает здравый взгляд на жизнь, чувство равновесия, глубокое понимание того, как соотносятся между собой различные проявления жизни и принципы. Она включает в себя разум, интуицию, проникновение в суть вещей. Она означает единение, интегрированную целостность. Нижний конец континуума мудрости олицетворяют неточные карты: люди строят свое мышление на искаженных, диссонирующих принципах. Верхний конец воплощает точный жизненный компас, где все части и принципы надлежащим образом связаны между собой. Продвигаясь по континууму мудрости, мы приобретаем более четкое представление об идеале (как должно быть) и в то же время более осмысленный и практичный подход к реалиям (как есть на самом деле). Мудрость включает в себя к тому же способность различать чистую радость и преходящие удовольствия.

- *Власть.* Это способность действовать. Это мужество, необходимое для достижения задуманного. Это жизненная энергия, помогающая делать выбор и принимать решения. Кроме того, это способность искоренять старые привычки и культивировать новые, более эффективные. На нижнем краю континуума власти мы видим людей беспомощных, неуверенных в себе; вся их жизнь — результат происходящего сейчас или происходившего раньше. Они непомерно зависимы от внешних обстоятельств и других людей. Они являют собой отражение мнений и направлений других людей. Они не знают ни истинной радости, ни счастья в своей жизни. На высшем конце континуума власти — люди, обладающие видением и дисциплиной. Их жизнь определяется их собственными решениями, а не внешними условиями. Эти люди сами кузнецы своего счастья, они проактивны, свою реакцию на те или иные ситуации они основывают на вечных законах и универсальных стандартах. Они берут на себя ответственность не только за свои мысли и поступки, но и за свои чувства и свое настроение.

Эти четыре фактора — безопасность, курс, мудрость и власть — взаимозависимы. Безопасность и хорошо обоснованный курс приносят мудрость, а мудрость становится искрой, катализатором, высвобождающим и направляющим силу. Когда эти четыре фактора гармонизированы, возникает великая сила благородной личности, уравновешенного характера, прекрасного во всех отношениях человека.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕНТРЫ

Принцип-центричное лидерство включает в себя *семь навыков высокоэффективных людей* и связанные с ними принципы, практические правила и процедуры. Поскольку принцип-центричное лидерство фокусируется на фундаментальных принципах и процессах, оно ведет к подлинному преображению организационной культуры.

Поместив принципы в центр жизни, вы понимаете, что с людьми можно обращаться только так, как вы хотите, чтобы они обращались с вами. Вы воспринимаете своих соперников как источник познания, как друзей, которые помогают вам совершенствоваться и учиться там, где вы еще слабы. Ни они, ни внешние обстоятельства не угрожают вашей самодостаточности и цельности, потому что у вас есть якорь и компас. Даже в бушующем море перемен вы сохраняете перспективу и здравый смысл. И всегда ищете источник силы в себе.

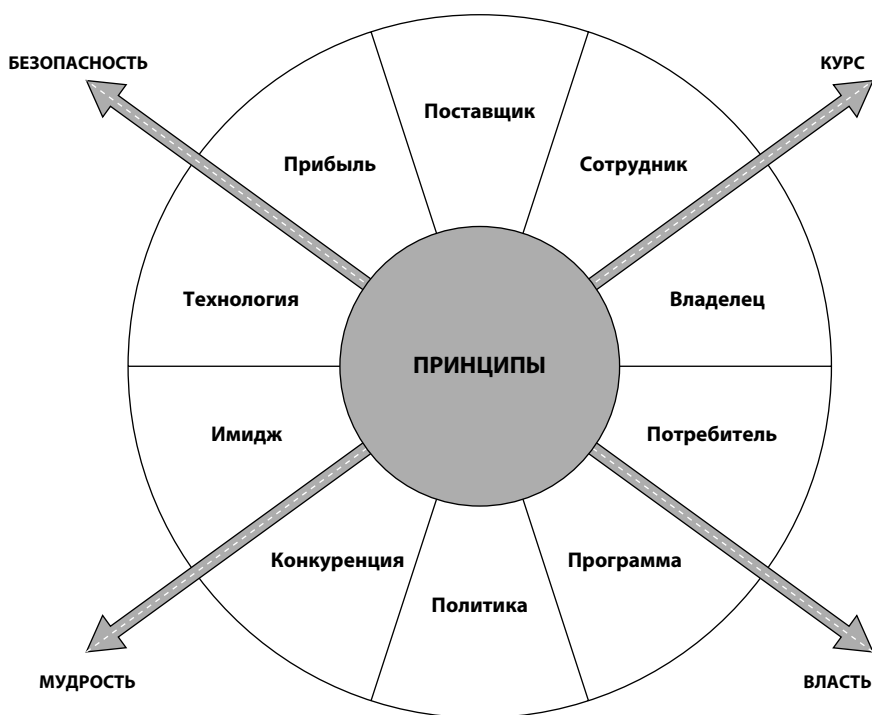
Альтернативные организационные центры — прибыль, поставщик, сотрудник, владелец, потребитель, программа, политика, конкуренция, имидж и технология — имеют существенные недостатки по сравнению с принцип-центричной парадигмой. Как и людям, так и принцип-центричным компаниям в большей мере присущи безопасность, курс, мудрость и власть.

Если, например, организация строит свою безопасность на имидже, на размере прибыли, на сравнении себя с конкурентами или на мнении потребителей, ее руководители зачастую неадекватно реагируют на происходящие события. Кроме того, они склонны воспринимать бизнес и жизнь в целом как игру с нулевой суммой, видеть для себя угрозу в чужих успехах и радоваться неудачам конкурентов. Если наше чувство безопасности базируется на слабостях других, мы фактически позволяем этим слабостям контролировать нашу жизнь.

Реальная ответственность, власть и эффективность обеспечиваются тем, что вы владеете принципами и практическими приемами, понимаемыми и применяемыми на всех уровнях организации. Практические приемы показывают *«что делать»*, это конкретное приложение принципов в конкретных обстоятельствах. Сами принципы показывают *«зачем»*, это фундамент, на который опираются конкретные действия. Без понимания принципов решения данной задачи люди оказываются беспомощными, когда ситуация меняется и для достижения успеха необходимо применять другие практические приемы. Разумеется, необходимо обучать людей практическим навыкам и приемам, конкретным *«как»*, применительно к той или иной задаче. Но когда мы преподаем навыки, не обучая принципам, мы увеличиваем зависимость людей от дальнейших распоряжений и инструкций — наших или чьих-то еще.

Принцип-центричные лидеры — это люди с характером, которые компетентно обращаются «с семенами и почвой» «на ферме», опираясь на естественные принципы и встраивая их в центр своей жизни, в центр своих отношений с окружающими, в центр своих соглашений и контрактов, в свои управленческие процессы и в свои заявления о миссии. Принцип-центричный лидер должен быть светочем, а не судьей, образцом для подражания, а не критиком.

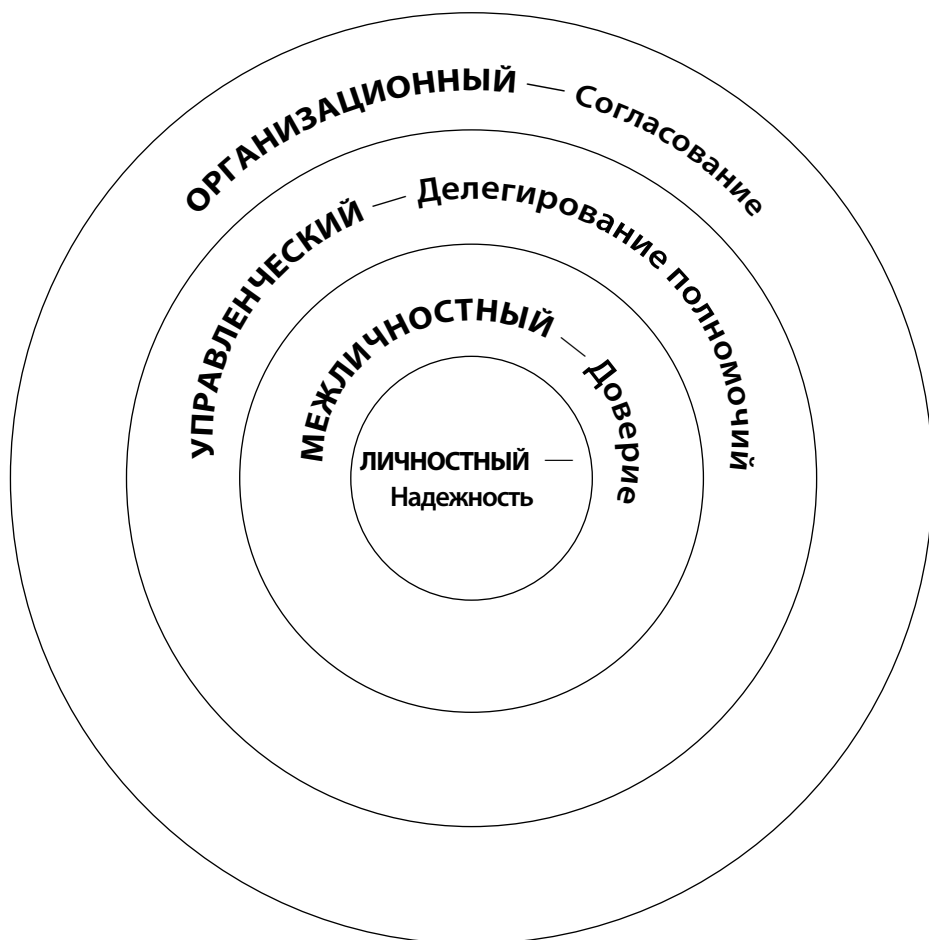
Альтернативные организационные центры



Раздел 1

ЛИЧНАЯ И МЕЖЛИЧНОСТНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Четыре уровня принцип-центричного лидерства и ключевые принципы



ВВЕДЕНИЕ В РАЗДЕЛ 1

Я всегда был сторонником естественного, постепенного, последовательного подхода к личностному развитию. Мне кажется, что любая программа — будь то снижение веса или овладение навыками, которая обещает «быстро, легко, мгновенно, без усилий» достичь желаемого результата, скорее всего, не строится на правильных принципах. Однако хотя бы одно из этих словечек обязательно используется в любой рекламе, привлекая потребителей. Не — удивительно, что многие из нас склонны прибегать к «быстродействующим» подходам к личностному развитию.

В этом разделе я попытаюсь доказать, что настоящее развитие характера и навыков неразрывно связано с естественными законами и принципами. Когда мы обращаем на них внимание, мы обретаем силы порвать с прошлым, преодолеть застарелые привычки, изменить парадигмы и достичь первичного величия и межличностной эффективности.

Конечно, мы не живем на необитаемых островах. Мы рождаемся в семьях, взрослеем в обществе, учимся в школах, становимся членами организаций. Начав трудовую жизнь, мы обнаруживаем, что наша работа требует от нас часто и эффективно взаимодействовать с другими людьми. Если мы не в состоянии усвоить и применять принципы межличностной эффективности, наше продвижение вперед неминуемо замедлится или прекратится.

Поэтому в данном разделе речь пойдет также и об установках, навыках и стратегиях, способствующих установлению и поддержанию доверительных отношений с окружающими. Когда человек становится относительно независимым, перед ним встает задача достичь эффективной взаимосвязи с другими людьми. Чтобы добиться этого, мы должны проявлять чуткость и синергию в нашем стремлении быть проактивными и продуктивными.

РАЗРЕШЕНИЕ ДИЛЕММ

На протяжении всей человеческой истории самые значительные прорывы были следствием разрушения прежних стереотипов мышления, устаревших моделей и парадигм. Принцип-центричное лидерство как раз и являет собой

новую парадигму — новый образ мышления, помогающий решить головоломки современной жизни:

- Как обеспечивать и поддерживать баланс между работой и семьей, личными и профессиональными устремлениями в условиях постоянного напряжения и кризисов?
- Как сохранять верность простоте в этой ужасающе сложной жизни?
- Как сохранять чувство направления в дебрях современности, где самые подробные и основательные «дорожные карты» — стратегии и планы — оказываются бесполезными из-за стремительных перемен, настигающих нас порой с самой неожиданной стороны?
- Как относиться к человеческим недостаткам с искренним сочувствием и пониманием, без обвинений и самооправданий?
- Как вместо предубежденности (склонности предвзято относиться к людям и классифицировать их по категориям с целью манипулирования ими) относиться к людям с уважением и стремиться раскрыть в них лучшие стороны, чтобы помочь им учиться и совершенствоваться?
- Как мобилизовать свои способности (и вдохновить других людей) уверенно и компетентно решать проблемы и использовать благоприятные возможности, успешно справляясь с рисками?
- Как поощрять стремление меняться и совершенствоваться, не создавая при этом больше проблем, нежели пользы?
- Как быть полезными членами взаимодополняющей команды, построенной на взаимном уважении, где ценится плюрализм и различия в мнениях?
- С чего начать и как поддерживать процессы познания, развития и совершенствования?

Читая этот раздел, вы постигнете основные принципы эффективного лидерства, и это позволит вам найти собственные ответы на эти и другие трудные вопросы.

ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ, ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА

Принцип-центричное лидерство осуществляется изнутри наружу на четырех уровнях: 1) *личном* (мои отношения с самим собой); 2) *межличностном* (мои отношения и взаимодействие с другими людьми); 3) *управленческом* (я ответствен за то, чтобы работа была выполнена другими людьми) и 4) *организационном* (я должен организовывать людей — нанимать их, обучать, оплачи-

вать их труд, создавать команды, решать проблемы, создавать согласованные структуры, стратегии и системы).

Каждый уровень необходим, но недостаточен. Это значит, что для оптимального овладения принципами мы должны работать на всех уровнях. В этом разделе я сосредоточусь на первых двух принципах:

- *Надежность на личностном уровне.* Надежность основывается на *характере* (что вы за человек) и *компетентности* (что вы умеете). Если вы верите в мой характер, но не в мою компетентность, значит, вы все-таки не можете доверять мне. Профессионализму многих хороших и честных людей постепенно перестают доверять, поскольку они позволяют себе отставать от жизни в своей организации. Без характера и компетентности нас не будут считать внушающими доверие, и мы не сможем проявлять мудрость в момент выбора. Без непрерывного профессионального развития не бывает ни надежности, ни доверия.

- *Доверие на межличностном уровне.* Доверие необходимо заслужить, оно строится на надежности. Доверие представляет собой эмоциональный банковский счет двух людей, позволяющий им достигать соглашений в духе «выиграл/выиграл». Если два человека доверяют друг другу, опираясь на надежность друг друга, это обеспечивает синергию и высокую продуктивную взаимозависимость. Если один из них некомпетентен, делу может помочь обучение и развитие. Но если у одного из них есть изъяны в характере, он должен взять обязательства — и выполнить их — развивать уверенность в себе, совершенствовать навыки и укреплять доверительные отношения.

Доверие или его отсутствие лежит в основе успехов или неудач во взаимоотношениях людей и определяет конечные результаты во всех сферах человеческой деятельности

Глава 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНЫХ ЛИДЕРОВ

По материалам исследований и по собственному опыту я выделил восемь отличительных признаков, характерных для принцип-центричных лидеров. Эти черты характеризуют не только эффективных лидеров, но и отражают движение вперед каждого из нас. Рассмотрим каждый из них по очереди.

ОНИ НЕПРЕРЫВНО УЧАТСЯ

Принцип-центричные люди постоянно извлекают уроки из своего жизненного опыта. Они много читают, посещают тренинги, слушают других, воспринимают все, что слышат и видят. Они любознательны и всегда задают вопросы. Они постоянно совершенствуют свою компетентность, развивают новые навыки, расширяют круг интересов. Они обнаруживают, что чем больше ты знаешь, тем яснее понимаешь, как мало ты знаешь, ведь по мере расширения круга знаний увеличивается и внешний край невежества. И как правило, эта энергия познания и развития сама инициирует и питает себя.

Вы разовьете свои способности быстрее, если научитесь брать на себя обязательства и выполнять их. Начните с самых маленьких обязательств перед самими собой и выполняйте их, пока не почувствуете, что добились положительного результата. Потом переходите к более трудным задачам. Дайте себе слово и сдержите его, пока не достигнете контроля над собой уже на более высоком уровне. Затем вновь повышайте уровень сложности обязательств. Делая это, вы почувствуете, как растут ваши самооценка и уверенность, что вы справитесь и с более сложными задачами. Относитесь к этому процессу с максимальной серьезностью: если вы не сдержите данное себе обещание, ваша самооценка снизится, как и вероятность того, что вы выполните следующее обязательство.

ОНИ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА СЛУЖЕНИЕ

Люди, стремящиеся к принцип-центричности, воспринимают жизнь не как карьеру, а как миссию. Они направляют свои ресурсы на служение другим людям. Каждое утро они впрягаются в работу и готовы работать до изнеможения ради других.

Представьте свой «хомут» в делах, за которые отвечаете. Представьте, как каждое утро беретесь за упряжь и пристраиваете ее к своим плечам, готовясь к назначенной на этот день работе. Представьте, как кто-то другой помогает вам прилаживать сбрую. Представьте, как вы впрягаетесь в ярмо в паре с другим человеком — коллегой или супругой, учась работать с ним в одной упряжке.

Я так настойчиво подчеркиваю этот принцип служения, потому что верю, что все усилия человека стать принцип-центричным лидером обречены на провал, если он не готов нести ношу. Мы можем проделать это как интеллектуальное упражнение, но, если мы не обладаем чувством ответственности, служения, не стремимся внести свой вклад, все наши потуги будут безрезультатными.

ОНИ ИЗЛУЧАЮТ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ ЭНЕРГИЮ

Принцип-центричные люди веселы, приятны, счастливы. Они настроены оптимистично, позитивно, возвышенно. Они наполнены энтузиазмом, надеждой, верой.

Эта положительная энергия подобна энергетическому полю или ауре, которая окружает их и заряжает или меняет более слабые отрицательные энергетические поля вокруг них. Сталкиваясь с мощными источниками отрицательной энергии, они стараются либо нейтрализовать, либо отвести в сторону эту негативную энергию. Иногда они избавляются от нее, сойдя с опасной орбиты. Мудрость подсказывает им, насколько сильно отрицательное поле, и наделяет достаточным чувством юмора и времени, чтобы справиться с ним.

Осознайте воздействие вашей собственной энергии и как вы излучаете и направляете ее. И, оказавшись в трудной ситуации, в тупике, в сильном поле отрицательной энергии, старайтесь быть миротворцем, успокоителем, старайтесь нейтрализовать деструктивную энергию. Вы увидите, что происходит, когда положительная энергия соединяется со следующей характеристикой.

ОНИ ВЕРЯТ В ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Принцип-центричные люди не склонны слишком сильно реагировать на негативное поведение окружающих, на критику или человеческие слабости. Они не торжествуют, когда обнаруживают недостатки других людей. Они не

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru