

От автора бестселлера
«Семь навыков высокоэффективных людей»

ЛИДЕРСТВО ОСНОВАННОЕ НА ПРИНЦИПАХ

Стивен Кови

Stephen R. Covey

**PRINCIPLE-
CENTERED
LEADERSHIP**

Free Press

Стивен Кови

ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ПРИНЦИПАХ

Перевод с английского



Москва
2011

Переводчик *П. Самсонов*
Редактор *Р. Пискотина*
Научный руководитель проекта *М. Ильин*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *Е. Сенцова*
Художник обложки *А. Мищенко*

© FranklinCovey Co., 1990

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

© Перевод. ООО «Попурри», 2002

© Электронное издание. ООО «Альпина», 2011

Кови Ст. Р.

Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; Пер. с англ., 4-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011.

ISBN 978-5-9614-2013-5

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

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, сдобренных 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 приноравливаются 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 проспять 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 повинемся 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 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.

Альтернативные жизненные центры



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 преобразению 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.

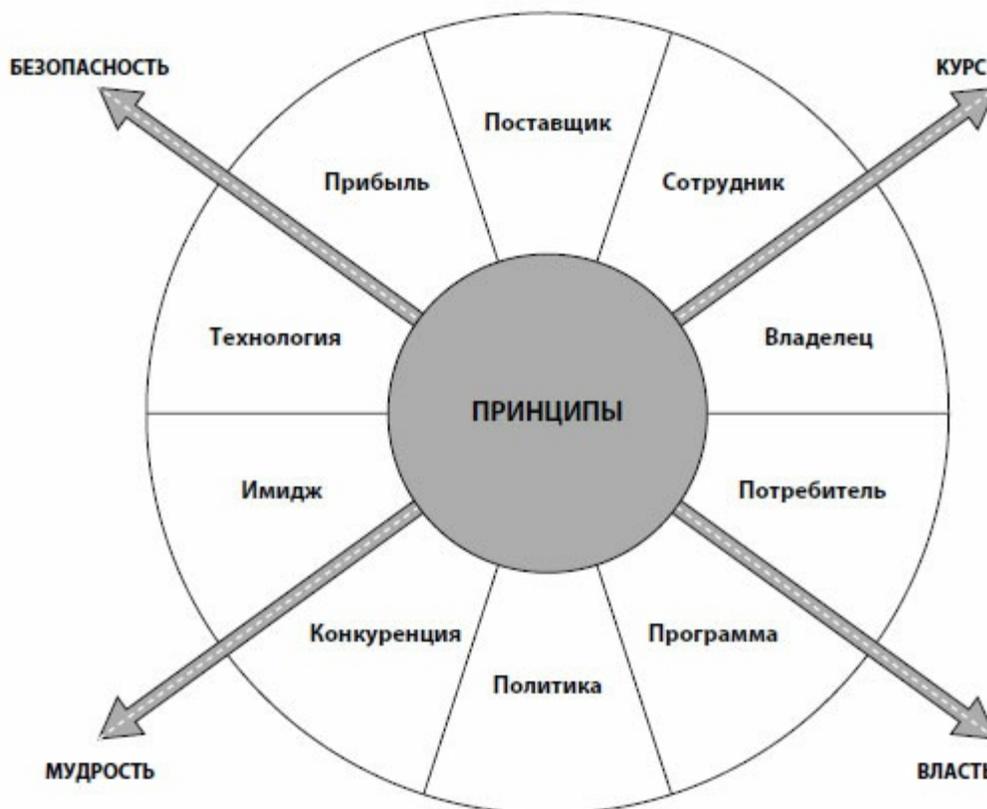
Если, например, организация строит свою безопасность на имидже, на размере прибыли, на сравнении себя с конкурентами или на мнении потребителей, ее руководители зачастую неадекватно реагируют на происходящие события. Кроме того, они склонны воспринимать бизнес и жизнь в целом как игру с нулевой суммой, 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.

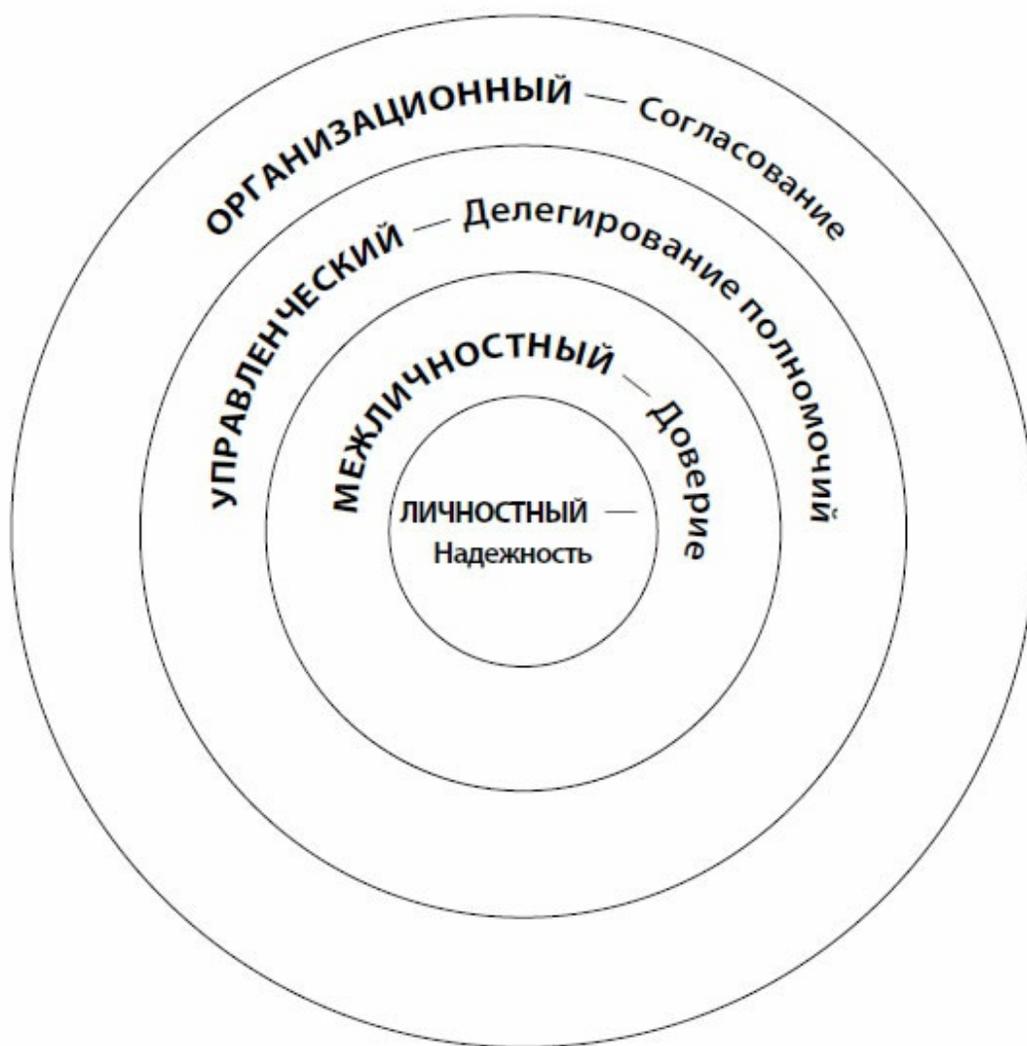
Альтернативные организационные центры



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 является 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, оплачивать 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 узнаешь, 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 иницирует 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 наивны; они понимают, что людей без недостатков не бывает. Но они понимают при этом, что поведение и потенциал человека — разные вещи. Они верят в потенциал всех людей. Они благодарны судьбе за ее благосклонность и легко прощают и забывают обиды. Они не держат камень за пазухой. Они отказываются навешивать ярлыки, использовать стереотипы, классифицировать людей, предвзято к ним относиться. Они видят в желуде могучий дуб и понимают, как помочь желудю стать дубом.

Когда-то нам с женой стало неприятно, что и мы сами, и окружающие относились к одному из наших сыновей предвзято, хотя он и давал некоторые поводы для критики. Однако постепенно, визуализируя его потенциал, мы научились видеть сына в другом свете. И когда мы поверили в этот невидимый потенциал, все стало намного проще. Мы просто прекратили попытки изменить его в одночасье, мы поняли, что его потенциал и талант раскроются в свое время. И это случилось, к искреннему изумлению окружающих, включая и некоторых других членов нашей семьи. Мы же не были удивлены, поскольку еще раньше поняли, что наш сын представляет собой на самом деле.

Воистину, поверить — значит увидеть. Поэтому мы должны стараться поверить в нераскрытый, невидимый потенциал. Это порождает благоприятную атмосферу для роста. Эгоцентричные люди убеждены, что без их помощи, без их воздействия на окружающих те обречены на неудачу. Но это заблуждение быстро рассеивается. Если вы верите, что потенциал успеха других людей заключен в них самих, а не в вас, вы расслабляетесь, принимаете других такими, какие они есть, тем самым поддерживая их и позволяя этому потенциалу реализоваться. Это самореализующееся пророчество: во что веришь, то и получишь.

ИХ ЖИЗНЬ СБАЛАНСИРОВАНА

Они читают лучшие книги и журналы и всегда в курсе событий. Они общительны, у них много друзей. Они любознательны, у них широкий круг интересов. Они читают, наблюдают, учатся. Они физически активны, насколько позволяют возраст и здоровье. У них много развлечений. Они радуются жизни. У них здоровое чувство юмора, они любят посмеяться над собой, но не над ошибками окружающих. Они хорошо знают себя и честны перед собой.

Они чувствуют, чего они стоят, и это проявляется в их мужестве и цельности и отсутствии потребности бахвалиться, выставляться, черпать силу в своем богатстве, титулах, званиях, прошлых заслугах. Они открыты и просты в общении, откровенны и не стремятся манипулировать другими. Они чувствуют, что и когда уместно, и скорее преуменьшат, нежели преувеличат свои заслуги.

Они не бросаются в крайности по принципу «все или ничего». Они не делят окружающий мир на хорошее и плохое. Они понимают, что все относительно. Они расставляют приоритеты, выстраивают иерархии. У них есть власть проявлять свое отношение, чувство ситуации: ее типичности или особенностей. Но это не означает, что они все рассматривают через призму ситуационной этики. Они признают абсолюты и смело борются со злом и отстаивают добро.

Их поступки и установки соразмерны с ситуацией — уравновешенны, умеренны, мудры. Среди них вы не найдете трудоголиков, религиозных и политических экстремистов, наркоманов или аскетов. Им не свойственно рабское повиновение планам и графикам. Они не проклинаят себя за глупые ошибки. Они не тоскуют по вчерашнему дню и не мечтают о завтрашнем. Они осмысленно живут в настоящем, тщательно планируют будущее и гибко приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам. Их честность перед собой раскрывается в чувстве юмора, в готовности признавать свои ошибки, а потом прощать себя за них и с воодушевлением делать то, что в их власти.

Им нет нужды манипулировать окружающими, пугая своим гневом или взывая к жалости. Они искренне радуются чужим успехам, не испытывая чувства, что ущемлены их интересы. Они взвешенно одобряют или критикуют и не рубят с плеча. Они видят успех по ту сторону неудачи. Единственной неудачей они считают опыт, из которого не извлечены уроки.

ОНИ ВОСПРИНИМАЮТ ЖИЗНЬ КАК ПРИКЛЮЧЕНИЕ

Принцип-центричные люди наслаждаются жизнью. Поскольку они черпают чувство безопасности в себе, а не вне себя, им нет нужды классифицировать, расставлять по полочкам всё и всех в их жизни, чтобы обрести чувство уверенности и предсказуемости. Они каждый раз по-новому — словно впервые — видят прежние лица, бывшие события. Они подобны смелым первопроходцам, отправляющимся в экспедицию по не нанесенной на карту земле. Они не знают наверняка, что их ждет, но уверены, что это будет интересно и полезно, что они обязательно откроют новые территории и внесут свой вклад. Их чувство безопасности покоится скорее на их инициативе, творчестве, силе воли, мужестве, упорстве и прирожденном уме, нежели на безопасности и большом количестве зон комфорта.

Они раскрывают для себя человека при каждой встрече с ним. Им интересны люди. Они задают вопросы и вникают в чужие дела. Они слушают с полным вниманием. Они учатся у других людей. Они не навешивают на них ярлыки на основе их прошлых успехов или неудач. Они не благоговеют перед высокопоставленными людьми и знаменитостями. Они не стремятся стать чьими-то учениками или последователями. Они непоколебимы и в то же время способны адаптироваться практически к любым обстоятельствам. Один из их жестких принципов — гибкость. Их жизнь поистине полноценна.

ОНИ СИНЕРГИЧНЫ

Синергия — это состояние, в котором целое больше, чем сумма частей. Принцип-центричные люди синергичны. Они служат катализаторами перемен. Они улучшают практически любую ситуацию, в которой оказываются. В труде они столь же изобретательны, сколь и упорны. Они поразительно продуктивны, но в свою работу всегда привносят элементы новизны и творчества.

Работая в команде, они стараются укреплять свои сильные стороны и компенсировать свои слабости достоинствами других людей. Они легко и естественно делегируют свои полномочия, потому что верят в силу и способности своих сотрудников. И поскольку их не страшит, что окружающие могут оказаться лучше их

в каком-то смысле, они не чувствуют потребности в ревностном надзоре за ними.

Когда принцип-центричные люди ведут переговоры или общаются с кем-то в ситуации кажущегося противостояния, они стараются отделять людей от проблем. Они фокусируются на интересах и заботах противной стороны, вместо того чтобы упрямо отстаивать свою позицию. И окружающие постепенно убеждаются в их искренности и включаются в процесс творческого решения проблем. Они вместе приходят к синергическим решениям, которые обычно оказываются лучше предлагавшихся первоначально, в отличие от компромиссов, где сторонам приходится от чего-то отказываться и довольствоваться малым.

ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ САМООБНОВЛЕНИЕМ

Наконец, они регулярно развивают все четыре измерения человеческой личности: физическое, интеллектуальное, эмоциональное и духовное.

Они придерживаются сбалансированной, умеренной, регулярной программы аэробных упражнений, направленных на укрепление сердечно-сосудистой системы. Это помогает им развивать выносливость — поскольку в организме лучше усваивается кислород — и приносит многие другие физические и моральные дивиденды. Не менее полезны физические упражнения, развивающие гибкость и укрепляющие тонус мышц.

Они упражняют и свой ум посредством чтения, творческого решения проблем, письма и визуализации. В эмоциональном плане они стараются быть терпеливыми, сопереживать окружающим, проявлять безусловную любовь и брать на себя ответственность за свою жизнь, свои решения и реакции. В духовном отношении они фокусируются на молитвах, изучении писаний, медитации и соблюдении поста.

Я убежден, что, если человек тратит один час в день на эти основные упражнения, он обязательно повысит качество — в том числе качество своего сна, — а также продуктивность и удовлетворение от каждого часа своей жизни.

Никакой другой час вашей жизни не принесет столько отдачи,

как час, потраченный на «затачивание пилы» — на развитие этих четырех измерений человеческой личности. Если вы занимаетесь этим ежедневно, вы скоро почувствуете благотворное влияние этого обновления на вашу жизнь.

Некоторые из этих упражнений можно осуществлять в свободном режиме — когда получается; другие надо вносить в план дня заранее. Их выполнение потребует некоторого времени, но в итоге сэкономит его гораздо больше.

Я считаю, что, когда рано утром я трачу час на упражнения, это не только моя личная победа, но и почти гарантия публичных побед на протяжении дня. Но если я пренебрегаю этими упражнениями (хотя бы некоторыми из них), я забываю об этой личной победе и разоружаю себя перед лицом проблем и стрессов на протяжении трудового дня.

Эти принципы самообновления постепенно помогут вам развить сильный характер и направить волю на служение людям.

Глава 2

ВОЗВРАЩАЯСЬ К СЕМИ НАВЫКАМ

СЕМЬ УНИКАЛЬНЫХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДАРОВАНИЙ

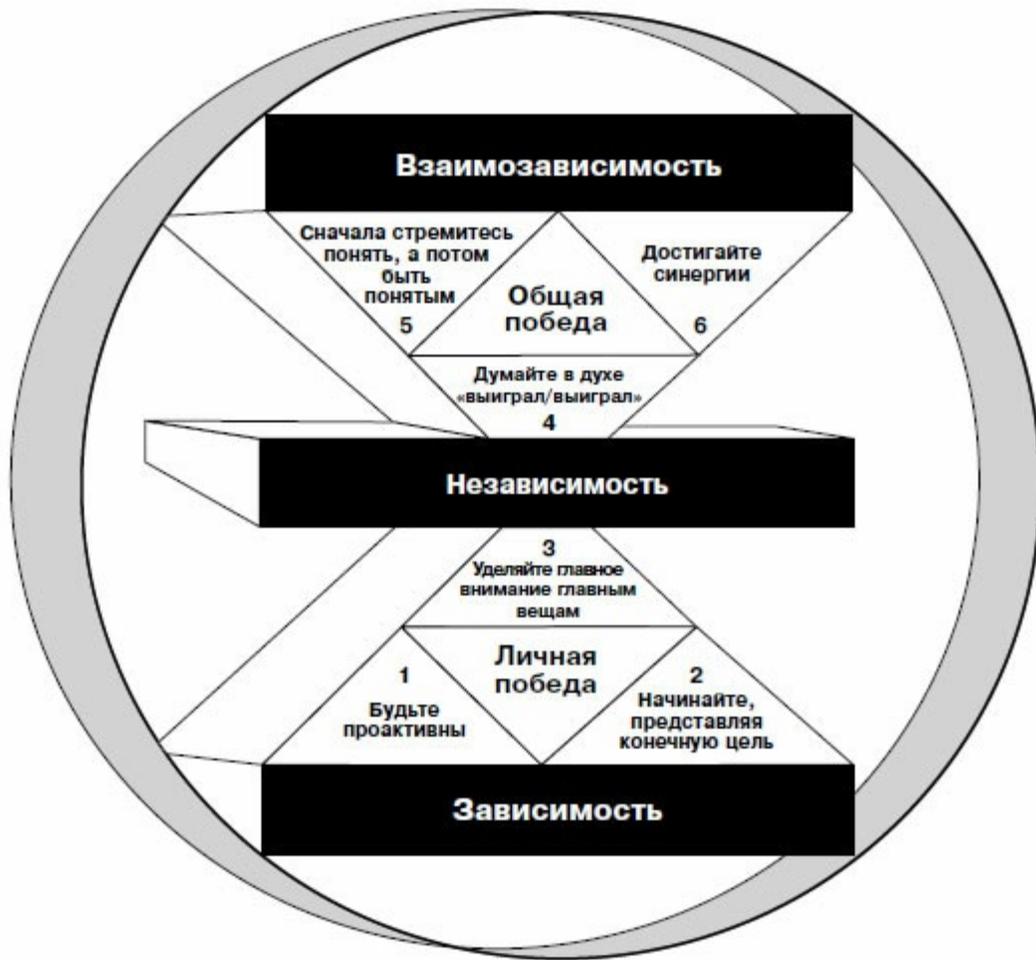
Возвращаясь к семи навыкам высокоэффективных людей, выделим уникальные человеческие дарования, соответствующие каждому из этих навыков.

С навыками 1, 2 и 3 связаны первичные человеческие дарования. И если с этими дарованиями правильно обращаться, то, реализуя навыки 4, 5 и 6, человек обретает вторичные дарования. А дарование, связанное с навыком 7, поддерживает процесс роста и развития.

Первичные человеческие дарования: 1) самосознание или самопознание; 2) воображение и совесть и 3) сила воли. К вторичным дарованиям относятся: 1) менталитет достаточности; 2) мужество и чуткость и 3) креативность. Седьмое дарование — самообновление. Все эти семь дарований исключительно человеческие, животные ими не обладают. Но развиты они могут быть в разной степени и соответственно этому располагаются на континууме.

- *С навыком 1 (Будьте проактивны) ассоциируется самосознание, или ответственность, — способность выбирать свой ответ, свою реакцию. На нижнем конце континуума находятся неэффективные люди, которые полностью снимают с себя какую-либо ответственность, вина во всем других людей или обстоятельства — кого или что угодно, лишь бы самим не отвечать за результат. Если я виню вас, в действительности я перелагаю на вас свою ответственность. Я отдаю свою власть вашим недостаткам. А потом стараюсь изобрести доказательства, поддерживающие мое мнение, что проблема в вас.*

Континуум зрелости семи навыков



© 1991 Covey Leadership Center

На верхнем конце континуума располагается самосознание: «Я знаю свои склонности, сценарии и программы, заложенные во мне, но я и эти сценарии — не одно и то же. Я могу переписать их». Вы осознаете, что сами творите свою жизнь. Вы не жертва обстоятельств или воспитания. Вы можете выбирать реакцию на любую ситуацию, на действия любого человека. Между происходящим с вами и вашей реакцией есть пространство для маневра, определенная степень свободы. И чем больше вы пользуетесь этой свободой, тем шире становится это пространство. Работая в своем круге влияния и реализуя эту свободу, вы из «горячего реактора» (обладающего минимальным промежутком между стимулом и реакцией) постепенно превращаетесь в холодного и ответственного «выбирающего» — независимо от генов, воспитания, детского опыта

и окружающей среды. В вашей свободе выбирать реакцию и заключена возможность роста и достижения счастья.

Представьте, что было бы, если бы каждый сотрудник вашей компании действовал сообразно такой установке: «Качество начинается с меня. И для этого я должен принимать решения на основе тщательно отобранных принципов и ценностей». Проактивность развивает эту свободу. Она подчиняет ваши чувства вашим ценностям. Вы принимаете свои чувства как данность: «Я раздражен, сердит, расстроен. Я признаю эти чувства; я не отрицаю и не подавляю их. И теперь я знаю, что нужно делать. Я ответствен». В этом состоит принцип «Я способен держать ответ».

Так, осознавая свободу выбирать свою реакцию на любые условия, из жертвы обстоятельств вы превращаетесь в личность, обладающую самостоятельной созидательной силой, и движетесь в этом направлении через самосознание.

- *С навыком 2 (Начинайте, представляя конечную цель) связан дар воображения и совести.* Если вы программист, напишите программу. Определите для себя, что вы собираетесь делать с тем временем, талантами и инструментами, которые даны вам для работы: «В своем маленьком круге влияния я сам намерен решать, что мне делать».

На нижнем краю континуума господствует чувство бесполезности целей, стремлений и усилий по совершенствованию. В конце концов, если вы абсолютная жертва, если вы продукт внешнего воздействия, как вы реально можете повлиять на что-либо? И вы плывете по жизни, надеясь на благоприятные течения и попутный ветер, надеетесь, что удастся обеспечить себе кусок хлеба, а может быть, и немного масла.

На другом конце континуума — чувство надежды и цели: «Я мысленно создал свое будущее. Я вижу его и могу представить, каким оно будет». Животные на это не способны. Они инстинктивно запасаются орехами на зиму, но не могут соорудить машину по производству орехов или задаться вопросом: «Зачем я собираю эти орехи? Почему бы мне не приспособить кого-то другого собирать эти орехи для меня?» Только людей занимают подобные вопросы. Только люди обладают способностью представить новый порядок действий и

сознательно реализовать свою цель.

Почему мы говорим о совести? Потому что для обеспечения эффективности ваша совесть должна отслеживать все, что вы воображаете, представляете, придумываете. Те, кто пытается обходиться исключительно креативностью, без участия совести неизбежно скатываются на нравственное дно. В лучшем случае они разменивают свои творческие таланты на «консервированные блага» — материальные ценности и социальные награды. Это создает в их жизни безнадежный перекося. Они могут говорить красивые слова о жизненном балансе, но на самом деле обречены на меланхолию и раздражение.

В моем мнении меня укрепляет наблюдение, что лауреаты премий Академии кинематографического искусства по большей части проявляют и творчество, и совесть. Например, в фильме Кевина Костнера «Танцы с волками» прекрасно показана жизнь американских индейцев. Академия понимает, что киноиндустрия оказывает огромное влияние на общество и что эта творческая мощь должна вести к повышению социальной ответственности.

Потренируйтесь в использовании этих двух уникальных человеческих способностей: представьте, например, как после трудового дня вы возвращаетесь вечером домой и обнаруживаете полный разгром. Никто и не думал выполнять свои домашние обязанности, а вы такой усталый и измученный.

Теперь представьте, что, реагируя на эту ситуацию, вы проявляете зрелость, мудрость и сдержанность. Вообразите, какое впечатление это произведет на ваших домочадцев. Вы никого не упрекаете. Вы беретесь за дело — весело и дружелюбно стараетесь помочь. Ваше поведение неминуемо затронет совесть ваших близких, и они сделают выводы.

Проделав это упражнение, вы использовали два уникальных человеческих дарования: воображение и совесть. Вы не стали вспоминать прошлое; если бы вы полагались на память или прежний опыт, вы могли потерять хладнокровие, отнестись к ситуации с предубеждением и лишь усугубить ее. Память содержит ваши прежние реакции на те же или подобные раздражители. Память привязывает вас к прошлому. Воображение нацеливает вас на будущее. Ваш потенциал неограничен, но, чтобы его реализовать в

полной мере, вы не должны оглядываться на обстоятельства.

В своей книге «Человек в поисках смысла» Виктор Франкл (М.: Прогресс, 1990), австрийский психиатр, переживший в годы Второй мировой войны нацистские лагеря смерти, рассказывает о свободе выбора своей реакции в ужасающих условиях. Однажды над ним провели жестокий эксперимент. И тогда он сделал открытие: «У меня есть власть выбирать». И он начал поиски смысла. Он поверил в то, что, если у человека есть смысл жизни (цель, дело, ради которого стоит жить), если он знает, зачем жить, он сможет выжить при любых обстоятельствах.

Это озарение определило профессиональную жизнь Франкла. Он был воспитан на фрейдистской традиции психического детерминизма, но понял, что это ошибочная теория. Это не был научный подход, он появился в результате изучения поведения больных — невротиков и психотиков — и не строился на исследовании здоровых, творческих, эффективных людей. Франкл не стал обращаться к памяти, а обратился к совести и воображению.

Вы тоже можете двигаться по континууму от безысходности и старых навыков к вере, надежде и внутреннему чувству безопасности, развивая совесть и воображение.

- *С навыком 3 (Уделяйте главное внимание главным вещам) связан дар силы воли.* На нижнем конце континуума располагаются безынициативность, безответственность, отсутствие силы воли. На верхнем — высоко дисциплинированная жизнь, сфокусированная на важных, но необязательно срочных делах. Это жизнь, дающая силу и влияние.

Навыки 1, 2 и 3 помогают из жертвы превратиться в творца, обрести надежду, дисциплинировать себя. Навык 1 использует самосознание и самопознание, навык 2 — совесть и воображение, а навык 3 — силу воли. Эти способности присущи исключительно человеку: животные ими не обладают. По мере продвижения по континууму зрелости ваша жизнь перестает быть постоянным тушением пожаров и преодолением кризисов. Вы сосредотачиваетесь на важных, но необязательно срочных делах и обладаете достаточной силой воли, чтобы осуществить их.

ОТ ПЕРВИЧНЫХ ДАРОВАНИЙ К ВТОРИЧНЫМ

Реализация первичных человеческих дарований позволяет эффективнее использовать вторичные способности.

- *С навыком 4 (Думайте в духе «выиграл/выиграл»)* связан дар *менталитета достаточности*. Почему? Потому что ваша безопасность идет от принципов. Все видится через призму принципов. Когда ваша супруга совершает ошибку, вы не настроены на обличительный лад. Почему? Потому что ваша безопасность не требует, чтобы ваша супруга жила в соответствии с вашими ожиданиями. Если ваш сын, муж, друг или начальник допускают ошибку, вы не обвиняете их, вы им сочувствуете. Почему? Потому что ваше чувство безопасности не исходит от них. Оно внутри вас. Вы принцип-центричны.

По мере того как люди становятся все более принцип-центричными, они охотнее делятся признанием и властью. Почему? Потому что это не тот пирог, размеры которого ограничены. Этого пирога хватит на всех. Парадигма ограниченности ресурсов ущербна. Великие способности людей востребованы еще очень мало. Менталитет достаточности приносит больше выгоды, власти и признания каждому человеку.

Благодаря чувству собственного достоинства и искреннему желанию взаимной выгоды вы перемещаетесь по континууму от менталитета недостаточности к менталитету достаточности.

- *С навыком 5 (Сначала старайтесь понять, а потом быть понятым)* связан дар *мужества, уравновешенного чуткостью*. Требуются ли мужество и чуткость, чтобы не стремиться в первую очередь быть понятым? Поразмыслите над этим. Думая о своих проблемах, вы хотите высказаться: «Ты должен понять меня, но не понимаешь. Я-то тебя понимаю, а ты меня не понимаешь. Поэтому дай мне сначала высказать свое мнение, а потом ты скажешь все, что хочешь сказать». А другой человек отвечает: «Ладно, я попробую тебя понять». Но «слушая» вас, на самом деле он готовится ответить. Он только делает вид, что слушает, он слушает избирательно. Когда вы показываете собеседнику семейные фотографии или рассказываете очередную главу из своей биографии, он отключается,

если не чувствует, что его понимают.

А что происходит, если вы по-настоящему слушаете собеседника? Полностью меняются ваши отношения с ним: «Хоть кто-то начал слушать меня; казалось, он не мог оторваться, слушая меня. Он не соглашался и не спорил, он просто слушал, и мне казалось, что он смотрит на мир точно так же, как и я. И по ходу дела я обнаружил, что сам слушаю себя. Я начал ощущать свою ценность».

Корни почти всех человеческих проблем уходят в коммуникации: люди не умеют слушать с сопереживанием и искренним участием. Они слушают, примериваясь к своему жизненному опыту. Придерживаясь собственной системы координат, они говорят: «Чем я могу порадовать этого человека? У него высокая потребность все контролировать. Минуточку, это я — менеджер. Я поставлен сюда, чтобы говорить, а не слушать. Когда мне понадобится ваше мнение, я вас им обеспечу». Умение слушать требует сдержанности, уважения, почтения к собеседнику. А умение добиться понимания требует мужества и чуткости. На континууме вы переходите от инстинкта «бей или убегай» к зрелой двусторонней коммуникации, где мужество и чуткость уравновешены.

- *С навыком 6 (Достигайте синергии) связан дар творчества — созидания чего-то нового. Как? Самостоятельно? Нет, через общение двух уважающих друг друга умов, создающих решения, намного лучшие, чем предлагались каждой стороной изначально. Большинство переговоров представляют собой взаимный торг, и результат может быть в лучшем случае компромиссным. Но если вы достигаете синергической коммуникации, вы оставляете свои позиции. Вы понимаете фундаментальные потребности и интересы обеих сторон и находите решение, удовлетворяющее и ту, и другую сторону.*

Два гарвардских профессора, Роджер Фишер и Уильям Юри, в своей книге «Путь к согласию» (Getting to Yes) описывают совершенно новый подход к ведению переговоров. Традиционный подход предполагает наличие двух противоположных позиций: «Я хочу открыть окно». — «Нет, пусть будет закрыто». — «Нет, откройте!» — и возможное достижение компромисса в виде полуоткрытого окна половину времени. Авторы же ищут

возможность синергии: «Зачем его открывать?» — «Мне нужен свежий воздух. А почему вы хотите, чтобы оно было закрыто?» — «Я боюсь сквозняков». — «Что можно сделать, чтобы был свежий воздух, и не было сквозняка?» Теперь два креативных человека, уважающих и понимающих друг друга, могут прийти к таким вариантам решения: «Давайте откроем окно в соседней комнате. Давайте переставим столы. Давайте откроем форточку. Давайте включим кондиционер». Отказавшись от глухой обороны своих первоначальных позиций, они ищут альтернативные решения.

Когда возникают разногласия, скажите: «Давай поищем синергическое решение в духе «выиграл/выиграл». Давай выслушаем друг друга. Чего ты хочешь?» — «Мне хотелось бы посмотреть такой-то фильм. А тебе чего хочется?» Может быть, вы подберете фильм или иное занятие, которое удовлетворит вас обоих. И при этом вы узнаете, о чем думает ваш собеседник. Вы укрепляете связывающие вас узы, увеличиваете эмоциональный счет, и окружающие проявляют готовность подчинить свои мимолетные прихоти интересам долгосрочных отношений.

Одно из важных обязательств, которое вы должны взять на себя в семейной и профессиональной жизни, — никогда не сплетничать. Всегда будьте лояльны к отсутствующим, если хотите сохранить хорошие отношения с присутствующими. Если у вас возникают проблемы в отношениях с каким-либо человеком, отправляйтесь прямо к нему, чтобы решить их. Представьте, что вы отказываетесь чернить кого-то за спиной перед лицом другого человека. Что этот человек узнает о вас? То, что, когда кто-то будет сплетничать в его отсутствие, вы в этом участвовать не будете.

Вот пример. Когда человек умирает и оставляет завещание или когда супруги разводятся и вступают в новый брак, в семье почти всегда создается эмоциональное напряжение. Члены семьи, которые чувствуют себя обиженными или обманутыми, нередко говорят гадости о других членах семьи. Только подумайте, насколько меньше было бы боли и злобы, если бы они придерживались двух фундаментальных принципов: 1) люди и отношения в семье важнее материальных вещей (на смертном одре люди никогда не говорят, что *мало времени провели на работе*, — они говорят об отношениях) и 2) когда у нас сложности или разногласия с кем-то, мы обратимся

непосредственно к этому человеку. Мы сами отвечаем за свои установки и свое поведение и можем выбирать свою реакцию на обстоятельства. Проявляя мужество и чуткость, мы можем открыто общаться друг с другом, достигая взаимовыгодных решений.

На континууме зрелости мы продвигаемся от глухой обороны своих позиций сначала к компромиссному взаимодействию, а потом к синергическим и креативным трансформациям.

- С навыком 7 (*Затачивайте пилу*) связан уникальный дар постоянного самосовершенствования, или *самообновления*, позволяющий преодолеть энтропию. Если вы не будете постоянно совершенствоваться и обновляться, вы попадете в черную дыру энтропии, застойных систем и стилей. На одном конце континуума — энтропия (стагнация, застой), а на другом — постоянное совершенствование и обновление.

Я надеюсь, что это возвращение к семи навыкам поможет вам полнее использовать семь уникальных человеческих способностей на благо других людей.

Глава 3

ТРИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Каждая организация — и каждый человек — старается не отступать от своих ценностей, этики и принципов. Какие бы личные и организационные убеждения мы ни исповедовали, нам всем приходится сталкиваться со сдерживающими силами, противодействием и трудностями и поэтому порой вынуждены действовать вопреки заявленным миссиям, намерениям и решениям.

Нам иногда кажется, что мы можем изменить глубоко укоренившиеся привычки и особенности поведения, просто приняв новое решение или цель. Но старые привычки сдаются с трудом, и, несмотря на все наши благие намерения и обещания, мы продолжаем из года в год вести себя как прежде.

Принимая «новогодние» обязательства, мы часто идем ошибочным путем. *Во-первых, мы недостаточно хорошо знаем себя.* Поэтому наши привычки становятся нашей сутью, и решение изменить любую из этих привычек угрожает нашей безопасности. Мы не можем понять, что мы и наши привычные действия — не одно и то же. Мы можем и сформировать навык, и отучиться от него. Мы не должны быть жертвой обстоятельств и условий. Мы можем написать свой собственный сценарий, выбрать собственный курс, можем сами определять свою судьбу.

Во-вторых, у нас нет ясного представления, куда хотим идти. Поэтому нам недостает решимости; мы легко впадаем в отчаяние и капитулируем. Замена глубоко укоренившейся вредной привычки полезной требует чего-то большего, чем временное воодушевление упрощенной формулой успеха типа: «Думай позитивно» или «Старайся изо всех сил». Необходимо глубокое понимание своего «я», а также принципов и процессов развития и изменения. Эти принципы и процессы включают оценку, приверженность делу, обратную связь, контроль и последовательность.

Мы очень быстро отказываемся от своих обязательств, если регулярно не отчитываемся перед кем-либо о результатах и не получаем объективной обратной связи по поводу них. Отчетность

питает ответственность, способность держать ответ. Приверженность делу и увлеченность способствуют изменениям. На тренингах руководителей мы используем естественный, поступательный, последовательный, пошаговый подход к изменениям. Мы предлагаем менеджерам ставить цели и брать на себя обязательства, учить других и отчитываться о достигнутом друг перед другом.

Если вы хотите преодолеть груз прошлого — эти мощные сдерживающие силы привычек, обычаев и культуры — и реализовать желаемые изменения, подсчитайте, чего это стоит, и соберите необходимые ресурсы. Все мы знаем, какой мощный рывок необходим для преодоления силы земного притяжения при полете в космос. То же относится и к преодолению силы старых навыков.

Чтобы порвать с глубоко укоренившимися привычками — откладывать решение трудных вопросов на потом, критиковать других людей, слишком много есть или слишком много спать, требуются огромное желание и сила воли. И очень часто наших собственных ресурсов оказывается недостаточно. Нам необходимо подкрепление извне — люди и программы, требующие от нас подотчетности и ответственности.

Помните: ответственность — это наша способность выбирать ответ, собственную реакцию в любых обстоятельствах. Когда мы ответственны в этом смысле, наша приверженность делу становится сильнее нашего настроения или обстоятельств, и мы оказываемся в состоянии сдержать свое слово, сохранить верность принятому решению. Например, если мы поставим перед собой задачу оторваться от нашего матраса и встанем утром пораньше, мы одержим первую победу в этот день — личную победу — и почувствуем, что способны собой управлять. После этого мы можем двигаться к публичным победам. Успешно справляясь с каждым новым вызовом, мы обретаем свободу и способность достигать новых высот.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

В жизни каждого из нас есть мощные сдерживающие силы, препятствующие нашей решимости или инициативе. К числу этих

сил относятся: 1) аппетиты и страсти; 2) гордыня и претенциозность и 3) честолюбие и тщеславие. Мы можем преодолеть эти сдерживающие силы, приняв следующие три обязательства и свято придерживаясь их.

• **Во-первых, для преодоления аппетитов и страстей я обязуюсь проявлять дисциплину и самоотречение.** Когда мы даем много воли своим аппетитам и страстям, мы наносим вред своей умственной деятельности и общественным отношениям. Организм человека представляет собой экосистему, и при наличии перекоса в экономическую или физическую сторону страдают все составляющие этой системы.

Вот почему навык регулярно затачивать пилу — один из важнейших. Принципы умеренности, последовательности и дисциплины становятся основой всей жизни человека. Доверие строится на надежности, которая в свою очередь идет от характера и компетентности. Невоздержанность негативно воздействует на наше здравомыслие и мудрость.

Я понимаю, что и великие люди, даже гении бывают невоздержанными. Но время берет свое. Многие «богатые и знаменитые» из-за распущенности теряют свое богатство и веру, успех и эффективность. Либо мы управляем своими страстями, либо они управляют нами.

Многие корпорации и города имеют ненужные запасы и устаревшую инфраструктуру, аналогично многие руководители стареют, а их организм все труднее справляется с излишествами. С возрастом обмен веществ меняется, и поддержание здоровья требует большей мудрости. Чем старше мы становимся, тем труднее разрываться между необходимой дисциплиной и желанием расслабиться и позволить себе лишнее. Нам кажется, что мы заслужили для себя право на некоторые свободы. Но если мы попустительствуем своим страстям и прихотям — перееедаем, спим допоздна, не занимаемся спортом, серьезно страдает качество нашей личной и профессиональной жизни.

Когда человек становится рабом своего желудка, желудок очень скоро берет верх над разумом и волей. Сознательно поставлять в организм вредные или вызывающие зависимость вещества —

настоящее безумие. В Америке больше людей умирает от переедания, чем от голода. Как писал Бен Франклин: «Я видел немногих умерших от голода, а вот умерших от еды — сотни тысяч». Чревоугодничая или потакая другим свои слабостям, мы теряем чувствительность к потребностям других людей, начинаем ненавидеть себя и выплескиваем раздражение на других людей по малейшему поводу.

Многие из нас уступают желанию лишней час поспать, отдохнуть, предаться лени. Сколько раз бывало, что вы заводили будильник и настраивались на завтра встать пораньше, зная, как много дел утром, и желая неторопливо распланировать предстоящий день, неспешно позавтракать, подготовиться к уходу на работу?

Но когда будильник звонит, вашей решимости как не бывало. Начинается настоящая битва между разумом и матрасом. И очень часто матрас побеждает. Вы валяетесь в постели до последнего, а потом наспех одеваетесь и перекусываете. В своей торопливости вы нетерпеливы по отношению к окружающим. Нервы напряжены, обстановка накалена. А все из-за того, что вы проспали.

После того как вы не сумели реализовать первое принятое на этот день обязательство — встать в назначенное время, разворачивается цепочка неприятных событий и печальных последствий. День неудачно начался и неудачно заканчивается. Едва ли лишней час сна стоит того. Напротив, учитывая все последствия, этот лишней час сна приносит вам только дополнительную усталость и нервное истощение.

А как все меняется, если вы планируете и организуете все свои дела накануне вечером, перед сном. Я на своем опыте убедился, что последний час перед сном — наилучшее время для планирования следующего дня. А утром, когда звонит будильник, вы встаете и основательно готовитесь к предстоящему дню. Такая утренняя победа над собой дает вам ощущение преодоления, победы над собой, и эти чувства вдохновляют вас в борьбе с новыми вызовами дня — теперь уже общественного масштаба. Успех порождает успех. Начиная день с победы, вы ведете себя к новым победам.

• Во-вторых, для преодоления гордыни и претенциозности я обязуюсь работать над своим характером и компетентностью.

Сократ сказал: «Лучший способ жить честно в этом мире — быть теми, за кого мы себя выдаем», то есть действительно стать такими, какими мы хотим выглядеть в глазах других людей. Имидж играет большую роль, и социальное зеркало во многом определяет представление человека о самом себе. Жажда выглядеть сильным, преуспевающим, современным заставляет многих людей манипулировать мнением окружающих о себе.

Когда вы живете в гармонии со своими глубинными ценностями и принципами, вы можете позволить себе быть честным, открытым, прямым. И ничто так не беспокоит двуличных, лживых людей, как простодушная честность — это единственное, чему они не могут противостоять.

Рекламируя свою книгу «Семь навыков высокоэффективных людей», я совершил большое турне по разным городам. Постоянно выступая в средствах массовой информации, я обнаружил, насколько все озабочены развлекательной стороной программ. Недавно я был в Сан-Франциско и решил оживить свое интервью, коснувшись политических вопросов. Но мои комментарии лишь увели разговор в сторону. Все высказывания зрителей касались только политики, и мне не удалось вернуть разговор на тему книги и представить свой материал.

Когда мы потворствуем прихотям и страстям, мы легче поддаемся гордыне и претенциозности. Тогда мы начинаем красоваться, играть роли, применять манипуляционные технологии. Если наше представление о себе основывается на том, что окружающие думают о нас, — на социальном зеркале, мы подчиняем свою жизнь их желаниям и их ожиданиям. И чем больше мы стараемся удовлетворять ожидания окружающих, тем слабее мы становимся, тем меньше чувствуем себя в безопасности. Молодой руководитель, например, хочет нравиться начальству, коллегам и подчиненным, но обнаруживает, что требования этих групп людей невозможно согласовать. Он чувствует: что хорошо для одних, может обидеть других. И он начинает играть, притворяться, ублажать и умиротворять. В конце концов он обнаруживает, что в своих потугах угодить всем, он в результате не в состоянии угодить никому. И все видят, кто он на самом деле. И тогда он теряет самоуважение и уважение окружающих.

Если молодой менеджер пренебрегает своим профессиональным ростом, если он перестает учиться, он очень отстает от жизни в этом стремительно меняющемся мире. Надеюсь «передохнуть» годик после многих лет напряженной учебы, он может склониться к более приятному времяпрепровождению, предъявляя к себе меньше требований. Этот период покоя понемногу растягивается, однако и по прошествии некоторого времени менеджер обнаруживает, что у него уже далеко не такой острый ум, какой был когда-то, он не столь дисциплинирован, не столь уверен в себе. И он начинает страдать от последствий этого застоя, атрофии умственных возможностей. Когда возникает ситуация, требующая от него проявить все, на что он способен, он, к своему ужасу, обнаруживает, что не в состоянии удовлетворить возросшие требования начальства, хотя и работает чуть ли не круглые сутки.

Эффективные люди живут и строят отношения с окружающими на основе принципов, а неэффективные — на основе приоритетов и целей. Когда речь идет о людях, мыслите в категориях эффективности, продуктивность касается вещей.

Когда мы изучаем негативные эмоции и страсти — гнев, ненависть, зависть, ревность, гордыню, предвзятость, мы часто обнаруживаем, что они коренятся в желании быть принятым, оцененным, уважаемым окружающими. И тогда мы ищем кратчайший путь к вершине. Но дело в том, что к долговременному успеху коротких путей нет.

Несколько лет назад, когда я работал на факультете менеджмента Университета имени Бригэма Янга, ко мне в кабинет зашел студент и спросил меня, каковы его успехи. Я возразил ему: «Вы пришли не за тем, чтобы узнать, каковы ваши успехи. Вы пришли узнать, что я думаю о ваших успехах, не так ли? Вы знаете о своих успехах гораздо лучше меня».

Он согласился, и я спросил: «Ну и каковы ваши успехи?» Он признался, что еле-еле справляется. У него была масса причин и оправданий, почему он занимается не так усердно, как следовало бы, почему он постигал науки зубрежкой и искал короткие пути. Он пришел проверить, сработали ли его методы.

Если человек слишком долго играет роли и выдает себя не за того, кто он есть на самом деле, теша свое тщеславие и гордыню, он в

конечном счете обманывает себя. Обстоятельства швыряют его как щепку, и со всех сторон ему что-то угрожает. Он вынужден вести постоянную борьбу, чтобы сохранить свою маску. Но если он признает правду о себе и начнет следовать естественным законам и принципам, он постепенно придет к более точному представлению о самом себе.

Попытка не отстать от моды заставляет гнаться за ней, как за собственной тенью. Но один лишь внешний лоск не может принести удовлетворения, поэтому попытка строить свою безопасность на моде, материальных благах и символах статуса обречена на поражение. Эдвин Хаббл Чейпин говорил: «Мода — это наука о внешности, и она внушает человеку желание не быть, а казаться».

Конечно, мы должны интересоваться мнением окружающих, тем, как они воспринимают нас, но не следует воспринимать их мнения как истину в последней инстанции и вести себя в соответствии с этим.

- **В-третьих, для преодоления честолюбия и тщеславия я обязуюсь посвятить свои таланты и ресурсы достойным целям и служению другим людям.** Если человек стремится быть во всем «номер один» и во всем видеть прежде всего личную корысть, он не обладает чувством ответственности — не ощущает себя представителем достойных принципов и целей. Он подменяет закон собой.

Он может много говорить о служении общему благу, но всегда ищет возможность преследовать свои собственные интересы. Он может быть трудолюбивым и преданным делу, но не фокусируется на ответственности — на идее, что вы ничем не обладаете и отдаете свою жизнь более высоким принципам, целям и идеалам. Вместо этого он фокусируется на власти, богатстве, славе, высоком положении и обладании.

Этичный человек всякую экономическую транзакцию рассматривает как испытание моральной ответственности. Вот почему скромность — мать всех добродетелей, ведь она способствует ответственности. И тогда всё, что есть хорошего в мире, будет содействовать вам. Но если вы впадаете в гордыню — «моя воля, мои интересы, мои желания», тогда вы должны полагаться только на

собственные силы. Вы не поддерживаете связь с тем, что Юнг называл «коллективным бессознательным», — той силой, которая могла бы наполнить вас дополнительной энергией.

Честолюбивые люди ищут личной славы и глубоко озабочены собственными интересами. Такой человек даже на своих детей и супругу может смотреть как на собственность и пытается добиться от них поведения, способствующего его популярности и уважению в глазах окружающих. Такая собственническая любовь деструктивна. Они не способны воспринимать свою функцию как ответственность и смотрят на мир с точки зрения личного обладания. Во всяком человеке они видят конкурента или заговорщика. В отношениях даже с самыми близкими людьми они склонны скорее к соперничеству, нежели к сотрудничеству. Для достижения своих целей они используют самые разные методы манипулирования людьми — угрозы, подкуп, давление, обман, обаяние.

Пока человек не проникнется духом служения, он может много говорить о том, как он любит своего компаньона, свою компанию, свое дело, но в душе будет презирать обязательства, которые это на него налагает. Внутренняя раздвоенность, наличие конфликтующих мотивов и интересов неизбежно приводят человека к войне с самим собой, и эта внутренняя война зачастую вырывается наружу и становится войной с окружающими. Противоположно раздвоению внутреннее единство, или цельность. Мы обретаем цельность, посвящая себя бескорыстному служению другим людям.

ВЛИЯНИЕ НА ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

Не научившись управлять своими аппетитами, мы не в состоянии контролировать свои страсти и эмоции и становимся жертвами этих страстей, посвящая свою жизнь погоне за богатством, престижем и властью.

Однажды я пытался убедить одного молодого руководителя следовать высоким принципам. Все было тщетно. Потом я понял, что призываю его преодолеть третье искушение до того, как он справился с первым. Это все равно что ждать, что ребенок начнет ходить, не научившись ползать. Тогда я изменил подход и решил сначала побудить его дисциплинировать свое тело. И результат

получился превосходный.

Обуздав свои базовые аппетиты, мы достаточно сильны, чтобы перейти к обязательствам более высокого порядка. Например, многие люди полностью преображаются, когда им удается благодаря диете и упражнениям сбросить вес. Они не только выглядят лучше, они и чувствуют себя лучше, лучше относятся к другим людям, развивают способность заниматься теми важными, но не срочными делами, о которых давно мечтали, но не находили времени.

Пока вы не способны сказать: «Я хозяин себе», вы не сможете сказать: «Я ваш слуга». Иными словами, нередко на словах мы исповедуем этику служения, но под давлением обстоятельств оказываемся во власти страстей или желаний. Мы теряем самообладание. Мы становимся ревнивыми, завистливыми, распущенными или бездеятельными. А потом испытываем чувство вины. Мы даем обещания и нарушаем их, принимаем решения и не выполняем их. И постепенно теряем веру в свою способность выполнить хотя бы одно из своих обещаний. Вопреки этике служения людям, мы становимся слугами и рабами тех страстей, которые довлеют над нами.

В пьесе «Человек на все времена года» (A man for All Seasons) Ричард Рич, восхищенный честностью и цельностью Томаса Мора, просится к нему в услужение.

— Возьми меня к себе, — молит он.

— Нет, — отвечает Мор.

— Возьми меня, — повторяет просьбу Рич и вновь получает отказ.

Тогда Рич дает такое обещание:

— Я буду всегда верен тебе!

Сэр Томас, зная, что Ричард Рич — не хозяин своему слову, отвечает:

— Ричард, до сегодняшнего дня ты не отвечал за свои слова.

И думает при этом: «Ты можешь сейчас клясться в верности, но стоит измениться обстоятельствам, стоит подкупить тебя или оказать давление, и тобой станут править амбиция и гордыня, так что ты не сможешь быть верен мне».

Предсказание Томаса Мора сбывается в ту же ночь: Ричард Рич предает его.

Ключ к личностному росту — научиться брать на себя

обязательства и выполнять их. Чтобы преодолеть все три искушения, необходимо самоотречение. «Один тайный акт самоотречения, отказ от собственного желания во имя долга стоит дороже всех правильных мыслей, теплых чувств, страстных молитв, которыми тешат себя праздные люди», — сказал Джон Генри Ньюмен. «Самый плохой учитель, который учит самоотречению, — лучше самых лучших учителей, которые учат чему угодно, но только не этому», — говорил Стерлинг.

Приняв на себя эти три универсальных обязательства и придерживаясь их, мы ускоряем свой рост и увеличиваем наше влияние на других людей.

Глава 4

ПЕРВИЧНОЕ ВЕЛИЧИЕ

В своих трудах Эрих Фромм самоотчуждение связывал с тем, что личность продается и покупается по законам рынка и человек вынужден ориентироваться на рынок, чтобы продать себя.

Он пишет: «Сегодня мы то и дело встречаем человека, который ведет себя как автомат, который не знает и не понимает себя, а знает лишь, чего от него ждут. Его бессмысленная болтовня вытеснила содержательную речь, синтетическая улыбка вытеснила искренний смех, и чувство тупой безысходности вытеснило искреннюю боль».

Положительные черты личности, хотя часто и важны для успеха, являют собой вторичное величие. Ставить личность впереди характера — значит пытаться выращивать листья без корней.

Используя личностные навыки и приемы для укрепления социальных связей, мы можем оторваться от фундамента, которым служит характер. Плодов без корней не бывает. Общей победе всегда предшествует личная победа. Корнями хороших отношений с другими людьми являются умение владеть собой и внутренняя дисциплина.

Если мы прибегаем к стратегиям и тактикам влияния, чтобы добиться от людей нужных нам поступков, на какое-то время можем преуспеть, но в долгосрочной перспективе наше двоедушие и неискренность породят недоверие. Все наши поступки будут восприниматься как попытки манипулирования. Мы можем красиво говорить и даже иметь добрые намерения, но без доверия мы не достигнем первичного величия или долговременного успеха. Фокусироваться на коммуникационной технике — все равно что заниматься зубрежкой в школе. Иногда вы проскакиваете, может быть, даже получаете хорошие отметки, но, если вы не занимаетесь серьезно изо дня в день, вы никогда не овладеете изучаемыми предметами. Мыслимо ли заниматься «зубрежкой» на ферме — забыть о весеннем севе, прогулять все лето, а осенью рассчитывать на хороший урожай? Нет, потому что ферма — натуральная система. Вы должны заплатить полную цену и пройти весь процесс, ничего не

пропуская. Вы пожинаете то, что посеяли. Коротких путей нет.

Закон урожая действует и в долговременных человеческих отношениях. В социальной или школьной системе некоторое время вы можете обходить этот закон, заучив «правила игры». На первых порах вы можете добиться одобрения с помощью обаяния, вы можете добиться своего с помощью запугивания. Но в долгосрочных отношениях одни лишь вторичные черты личности не имеют неизменной ценности. Если нет цельности и фундаментальной силы характера, ваши истинные мотивы рано или поздно выйдут на поверхность и отношениям придет конец.

Многим людям, обладающим вторичным величием — социальным статусом, положением в обществе, славой, богатством или талантом, недостает первичного величия, характера. И эта недостача становится очевидной в любых долгосрочных отношениях, будь то отношения с коллегами, супругой, другом и ребенком. Именно характер человека наиболее красноречиво описывает его. Как когда-то выразился Эмерсон, «то, что вы собой представляете, вопиет так громко, что я не слышу ваших слов».

Конечно, есть люди с сильным характером, которым недостает ключевых навыков коммуникации, — и это тоже влияет на качество взаимоотношений. Но в конечном счете наша суть куда красноречивее наших слов или поступков.

КАК МЫ ВОСПРИНИМАЕМ СЕБЯ

Наше самовосприятие влияет не только на наши установки и поведение, но и на наше восприятие других людей. На самом деле, не разобравшись в собственном восприятии — себя и других, мы не способны понять, как другие воспринимают себя и окружающий их мир. Не зная этого, мы склонны проецировать собственные намерения на их поведение и при этом считать себя объективными.

Если наше самовосприятие исходит из социального зеркала — из мнений, взглядов и парадигм окружающих нас людей, то оно напоминает отражение в кривом зеркале в комнате смеха. Информация фрагментируется и искажается:

«Ты вечно опаздываешь»,

«Почему ты не держишь свои вещи в порядке?»,

«Это так просто. Как ты не можешь понять?»

Такая информация часто бывает скорее проекцией, чем отражением. Проекцией забот и слабостей характера людей, которые это говорят, а не отражение того, что представляем собой мы.

Когда основой для самоидентификации служит социальное зеркало, человек может спутать свое отражение со своим истинным «я», может поверить в этот образ и принять его, даже отвергая другие, более благоприятные представления о себе, если они не укладываются в искаженное изображение, которое он воспринял.

Время от времени я провожу на своих семинарах маленький эксперимент. Я прошу каждого участника записать, как другие воспринимают его, а потом сравнить записи со своим собственным представлением о себе. Как правило, более половины участников с ужасом обнаруживают, что их самовосприятие исходит из социального зеркала. Это происходит медленно, постепенно, незаметно. И пока человек не изменит это самовосприятие, оно очень портит ему жизнь.

Противоядие от отравленного самовосприятия — подтверждение вашей ценности и вашего потенциала другим человеком. В мюзикле «Человек из Ла-Манчи» Дон Кихот постепенно изменяет самовосприятие проститутки, проявляя верную, безоговорочную любовь к ней. Когда она начинает видеть себя в ином свете, меняются и ее поступки. Он даже дает ей новое имя — Дульсинея, чтобы оно всегда напоминало ей о ее новой индивидуальности и потенциале.

Чтобы укрепить веру человека в себя и свой потенциал, нужно показывать ему вашу веру в него и относиться к нему, исходя из его потенциала, а не из его поведения. Гете сказал об этом так: «Если вы принимаете человек таким, каков он есть, он таким и останется. Если же вы принимаете человека таким, каким он может и должен быть, он таким и станет». Отсюда не следует, что мы должны безоговорочно доверять ему, но это значит, что мы должны проявлять уважение и доверять ему на определенных условиях.

Прежде чем человек сможет уважать других, он должен уважать себя. Но если вы не знаете себя, не способны управлять собой, очень трудно добиться подлинного, а не иллюзорного самоуважения.

Истинное самоуважение идет от власти над собой, от истинной независимости и взаимозависимости в духе «выиграл/выиграл». Если наши мотивы, слова и поступки определяются техническими приемами человеческих отношений («этикой личности»), а не нашей внутренней сущностью («этикой характера»), окружающие обязательно почувствуют неискренность или двоедушие. Мы просто не сможем создать и поддерживать эффективные взаимоотношения.

Путь к укреплению отношений с другими людьми начинается внутри вас, вашего круга влияния, вашего характера. Только став независимыми — проактивными, центрированными на правильных принципах, мы можем стать взаимозависимыми: способными строить крепкие и продуктивные отношения с другими людьми.

ОСТРАЯ И ХРОНИЧЕСКАЯ БОЛЬ

Хотя наши отношения с другими людьми зачастую открывают перед нами потрясающие возможности повышения производительности, развития, познания, внесения вклада, они могут быть также источником самой сильной боли и разочарования, и мы явственно осознаем эту острую боль.

Мы можем годами жить с хронической болью, связанной с отсутствием видения, лидерства или управления в личной жизни. Мы можем лишь смутно ощущать дискомфорт и изредка принимать меры по облегчению этой боли. Однако, поскольку боль хроническая, мы привыкаем к ней, учимся уживаться с ней.

Но когда в наших взаимоотношениях с окружающими возникают проблемы, боль осознается сразу же — порой она так сильна, что мы хотим поскорее избавиться от нее. Тогда мы пытаемся лечить симптомы быстродействующими приемами этики личности. Мы не понимаем, что острая боль — симптом глубокой хронической проблемы. И пока мы не перестанем лечить симптомы и не обратимся к сути проблемы, наши меры останутся контрпродуктивными. Мы будем лишь глубже загонять хроническую боль внутрь.

Личная эффективность лежит в основе межличностной эффективности. Личная победа предшествует общей победе. Сила характера и независимость образуют фундамент для действительно

эффективных взаимоотношений с окружающими.

Даг Хаммаршельд, бывший генеральный секретарь ООН, как-то выразил глубокую мысль: «Гораздо благороднее полностью посвятить себя одному человеку, нежели старательно трудиться ради спасения человечества».

Иными словами, я могу тратить по восемь, десять, а то и двенадцать часов в день пять, шесть, а то и все семь дней недели ради тысяч посторонних людей и проектов и при этом не иметь глубоких отношений с супругой, сыном-подростком, ближайшими сотрудниками. И для укрепления или перестройки этих отношений потребуется гораздо больше скромности, мужества и сил, нежели для того, чтобы продолжать усердно трудиться ради посторонних людей и проектов.

ТРИ ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА

Первичное величие невозможно при отсутствии следующих трех черт характера:

- *Цельность.* Цельность я определяю как восприятие собственной ценности. Когда мы ясно определяем свои ценности и проактивно организуем ежедневные дела в соответствии с нашими приоритетами, мы развиваем самосознание и самооценку, принимая на себя достойные обещания и обязательства и выполняя их. Если мы не способны сдержать данное себе или другим слово, наши обещания становятся бессмысленными. Мы осознаем это сами, и это осознают окружающие. Они чувствуют наше двоедушие и настораживаются.

- *Зрелость.* Лучшее определение эмоциональной зрелости я услышал в 1955 году от профессора Гранда Саксениана в Гарвардской школе бизнеса. Суть его сводится к тому, что зрелость — это «баланс между мужеством и чуткостью». Полное определение и соответствующие исследования, можно найти в выпуске Harvard Business Review за январь—февраль 1958 г. Если человеку недостает внутренней зрелости и эмоциональной крепости, он может заимствовать силу у своего положения, власти, заслуг,

принадлежности к каким-либо организациям.

Если мужество целесообразно направлять на получение прибыли, то чуткость скорее связана с долговременным благополучием заинтересованных сторон. В сущности, миссия зрелого менеджмента — повышать жизненные стандарты и качество жизни всех заинтересованных сторон.

- *Менталитет достаточности.* Мы убеждены, что в мире всего всем хватит. Менталитет изобилия, или достаточности, проистекает из глубокого чувства собственного достоинства и уверенности в себе. В результате мы готовы делиться признанием, доходами и ответственностью. Перед нами открываются новые творческие подходы и альтернативы. Наша личная удовлетворенность и радость выливаются на внешний мир. Мы признаем неограниченные возможности для позитивного взаимодействия, роста и развития.

Большинство людей глубоко погрязли в менталитете дефицита или недостаточности. Они воспринимают жизнь как пирог: если кто-то откусит большой кусок, другим останется меньше. Это парадигма игры с нулевой суммой. Людям с менталитетом недостаточности трудно делиться признанием и доверием, властью и прибылями. Они не способны радоваться успехам других людей — даже, а порой особенно, если речь идет о родных, друзьях или коллегах. Когда кто-то достигает особого признания или успеха, им кажется, что этот успех отнят у них.

При наличии цельности, зрелости и менталитета достаточности характер обладает аутентичностью, которая куда важнее любых коммуникативных приемов. Ваш характер красноречиво говорит за вас. Ориентируясь на него, люди доверяют или не доверяют вам. Если вы то язвительны, то добродушны, если ваши личные достижения не соответствуют вашим достижениям в обществе, если неизвестно, чего от вас можно ожидать, — люди не откроются вам, даже если остро нуждаются в вашей любви и поддержке. Они просто не будут ощущать необходимой безопасности, чтобы обнаружить перед вами свое мнение или нежные чувства.

ИЗНУТРИ НАРУЖУ И СНАРУЖИ ВНУТРЬ

Прочное счастье и длительный успех могут исходить только изнутри. Подход «снаружи внутрь» плодит несчастных людей, чувствующих себя беспомощными жертвами и сфокусированных на недостатках окружающих и на обстоятельствах, которые привели, по их мнению, к их удручающему положению.

Мне и членам моей семьи приходилось бывать в горячих точках планеты — в Южной Африке, Израиле и Ирландии, и я убежден, что источник нескончаемых проблем в этих странах в доминирующей социальной парадигме «снаружи внутрь».

Парадигма «изнутри наружу» предполагает, что, если мы хотим достичь высокого уровня доверия, необходимого для составления взаимовыгодных соглашений и поиска синергических решений, мы должны контролировать свою жизнь и подчинять мимолетные желания более высоким целям и принципам. Личные победы предшествуют общим победам. Сначала вы выполняете обещания, данные себе, потом вы выполняете обещания, данные другим. И это непрерывный процесс, восходящая спираль роста, которая ведет нас к все более высоким формам независимости и взаимосвязи.

Глубокие, фундаментальные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же поверхностном уровне, на котором они порождаются. Чтобы решить их, нам нужен новый уровень мышления, основанный на принципах эффективного управления. Мы нуждаемся в принцип-центричном подходе «изнутри наружу».

«Изнутри наружу» означает, что мы должны начинать с себя — с самой глубоко запытанной частички своего «я»: со своих парадигм, характера, мотивов. Поэтому, если вы хотите иметь счастливый брак, будьте человеком, который генерирует позитивную энергию, а негативную подавляет. Если вы хотите иметь более послушного сына-подростка, будьте более понимающим, чутким, последовательным, любящим родителем. Если вы хотите иметь больше свободы действий у себя на работе, будьте более ответственным, более полезным работником. Если вы хотите, чтобы вам доверяли, будьте достойными доверия. Если вы хотите обладать вторичным величием общественного признания, сосредоточьтесь для начала на первичном величии характера.

Подход «изнутри наружу» предполагает, что личные победы,

победы над собой, предшествуют победам в обществе, успеху во взаимоотношениях с другими людьми. Что, прежде чем давать обещания другим людям и выполнять их, мы должны давать обещания себе и выполнять их. «Изнутри наружу» — это непрерывный процесс обновления.

У меня большой опыт, но я никогда не видел, чтобы решение проблем, долговременное счастье и успех приходили извне. Подход «снаружи внутрь» порождает лишь несчастных людей, чувствующих себя беспомощными жертвами и сфокусированных на недостатках других людей и обстоятельствах, ответственных, по их мнению, за их застойную ситуацию. Я видел несчастные браки, где каждый супруг хочет, чтобы изменился другой, где каждый обвиняет в грехах другого, где каждый пытается лепить другого по своему образу и подобию. Я наблюдал споры между рабочими и менеджерами, когда тратилось огромное количество времени и энергии, чтобы создать законы, принуждающие людей действовать так, словно существует доверие.

Главным источником неиссякаемых проблем во многих компаниях и обществах является доминирующая социальная парадигма «снаружи внутрь». Каждый убежден, что проблема «снаружи» и что, если бы «они» (то есть другие) «изменились» или «исчезли», проблема решилась бы сама собой.

Принципы эффективности заложены в наших сценариях, в нашем сознании, в нашем осмыслении прошлого опыта. Чтобы понять их и использовать для решения наших самых важных проблем, мы должны мыслить иначе, переключить свои парадигмы на новый, более глубокий уровень «изнутри наружу».

ПРОСВЕЩЕНИЕ СОВЕСТИ И ПОВИНОВЕНИЕ ЕЙ

Чтобы научиться мыслить и действовать «изнутри наружу», исходя из парадигмы первичного величия, важно просвещать свою совесть — этот уникальный человеческий дар, позволяющий нам чувствовать согласие или расхождение с правильными принципами — и повиноваться ей.

Если для спортсмена жизненно важна тренировка нервов и мышц, для ученого — тренировка ума, то для достижения

первичного величия необходима тренировка совести. Тренировка совести, однако, требует еще большей внутренней дисциплины. Она требует честности, регулярного чтения духовной литературы, благородства помыслов. Как неправильное питание и недостаток тренировок наносят вред спортивной форме, так все непристойное, грубое, грязное может питать темные стороны нашей натуры. И тогда высокие чувства и естественная совесть: «Что хорошо, а что плохо?», вытесняются социальной совестью: «Разоблачат меня или нет?»

Просвещение совести начинается с первых месяцев жизни человека. Ребенок учится на примере родителей, перенимает их образ мышления. Этот процесс может продолжаться достаточно долго, но когда человеку приходит пора самому заботиться о себе, он уже начинает действовать самостоятельно. Он обнаруживает, что движение по восходящей спирали роста подразумевает научение, принятие обязательств, действие и — снова научение, принятие обязательств, действие — на все более высоком уровне.

Людам, обладающим первичным величием, свойственно чувство ответственности за все, что у них есть в жизни, включая время, талант, деньги, имущество, отношения, семью и даже собственное тело. Они признают, что все эти ресурсы нужно использовать ради достойных целей, и знают, что за все это надо отчитываться.

Люди, обладающие первичным величием, отвечают добром на обиду, терпением на нетерпение. Они видят в окружающих лучшее и стремятся благословлять, когда их проклинаят; подставить другую щеку; не бояться пройти лишнюю милю; прощать и забывать обиды; шествовать по жизни с радостью, веря в потенциальные добродетели людей и торжество справедливости.

В тот момент, когда человек пытается стать собственным адвокатом, занять позицию обороны и самооправдания или ответить злом на зло, он становится заложником негативной энергии. Он и его враг оказываются на равных, и оба начинают прибегать к таким деструктивным методам взаимодействия, как манипулирование, насилие, уход в себя, безразличие, тяжба или политические баталии.

Когда мы милосердны к другим, мы и сами в ответ получаем больше милосердия. Когда мы проявляем веру в способность окружающих расти и совершенствоваться, когда мы благословляем

тех, кто прокликает и судит нас, мы закладываем в свою личность и в свой характер первичное величие.

СТРОИТЬ НА ФУНДАМЕНТЕ

Делегирования полномочий без доверия быть не может. Если вы не доверяете людям, с которыми работаете, вы должны усиливать контроль, а не расширять их полномочия. Если же вы доверяете им и вступаете в соглашения о результатах, вы можете работать в направлении расширения полномочий и согласования структуры и систем. В организациях с согласованными структурами и системами всё способствует повышению производительности и эффективной реализации целей соглашения в духе «выиграл/выиграл». Если же структуры и системы не согласованы, не будет ни инициативы, ни доверия.

На семинарах я часто спрашиваю менеджеров: «Кого из вас обучали основам партисипативного менеджмента и делегирования полномочий?» Большинство поднимают руки. Потом я спрашиваю: «А что происходит, когда вы расширяете полномочия сотрудников в условиях отсутствия доверия?» Они отвечают: «Это попросту не срабатывает. Приходится возвращаться к целевому управлению или другому подходу с позиции контроля, чтобы поддерживать хотя бы видимость порядка».

Тогда я говорю им: «Зачем же тогда продолжать тренинги по менеджменту? Вы создаете иллюзию решения проблем, когда лечите лишь симптомы, — вы получаете временное облегчение от острой боли, но хроническая проблема остается».

А потом я спрашиваю их об организационном уровне: «Кто из вас видит решение в реорганизации, в большей согласованности?» Половина присутствующих поднимает руки. «Кто из вас видит решение в перестройке систем?». Треть участников поднимают руки. Потом я спрашиваю: «А каковы последствия работы на таком уровне, когда не проработаны личностный и межличностный уровни?» Следует ответ: «Катастрофа».

Мы все соглашаемся с тем, что мы работаем в экосистеме, что процессы и структуры производства и управления представляют собой единое целое. И если вы в своем подходе к проблеме сойдете с

пути принцип-центричного лидерства хотя бы на одном из четырех уровней, ваши усилия будут «необходимыми, но недостаточными».

Если собственникам и руководителям недостает характера и компетентности, они не готовы делиться с другими властью, доходами и признанием: им кажется, что это подвергает их риску. Чтобы повысить уровень доверия и расширить полномочия подчиненных, а потом приступить к настройке структур и систем, необходимо исповедовать подход «изнутри наружу» и прежде всего начать работать над собственным характером и компетентностью.

Не проделав этой работы, менеджеры не могут ни решать фундаментальные проблемы организации, ни по-настоящему расширять полномочия, сколько бы они ни говорили о делегировании. В конечном счете будут проявляться их личность и характер.

Для решения структурных и системных проблем мы должны работать над характером и компетентностью. Помните: если хотите улучшить программу, обратитесь прежде всего к программисту. Стратегии, структуры и системы организации создаются людьми. Это всего лишь продолжение человеческих умов и сердец.

Глава 5

ПОРЫВАЯ С ПРОШЛЫМ

Почти всякое крупное достижение — результат мужественного разрыва с традиционным образом мышления.

В научных кругах драматические трансформации, революции в мышлении, переходы на новые уровни понимания и преодоление старых границ именуют «сдвигом парадигмы». Сдвиг парадигмы предлагает принципиально новое представление о старых проблемах.

Слово «парадигма» греческого происхождения и означает «образец», «пример». Это схема или карта для постижения и объяснения определенных аспектов действительности. Человек может добиваться некоторых усовершенствований, развивая новые навыки, но качественные скачки в эффективности и революционные прорывы в технологии требуют новых карт, новых парадигм, новых образов мышления, нового мировосприятия.

Например, 500 лет назад люди имели географические карты, отражавшие их тогдашнее представление о мире. Эти карты не менялись, пока опытный и мужественный мореплаватель Христофор Колумб (1451—1506) не бросил вызов традиционным представлениям, отправившись на запад в надежде открыть новый путь в Индию. Хотя добраться до Индии ему не удалось, он изменил карту — парадигму — мира. И его отказ от прежних представлений стал самым значительным прорывом в мировой истории.

Однажды Колумба пригласили на пир, где ему было отведено самое почетное место за столом. Недалекий придворный, отчаянно завидовавший его славе, язвительно спросил его: «Если бы не вы открыли Индию, разве мало в Испании мужчин, которые смогли бы не хуже осуществить подобное предприятие?»

Вместо ответа Колумб взял яйцо и предложил присутствующим попробовать поставить его вертикально. Все попытки оказались тщетны. Тогда он взял яйцо и, слегка ударив им о стол, сделал на его конце вмятину — теперь оно стояло.

— Так мы все смогли бы! — воскликнул придворный.

— Конечно, если бы только знали, как это сделать, — парировал Колумб. — И когда я показал вам путь в Новый Свет, не было ничего легче, чем следовать ему.

Празднуя 500-ю годовщину путешествия Колумба, я со всеми американцами приветствую дух исследования и возрождения — дух, отличающий самые лучшие компании.

ПРИНЦИПЫ В ЦЕНТРЕ

Другой человек возрождения, Николай Коперник (1473— 1543), создал новую карту звезд, подобно тому, как Колумб разработал новую карту морей.

В то время среди астрономов общепринятой была теория египетского астронома Птолемея, согласно которой Земля являла собой неподвижный центр Вселенной. Коперник доказал, что Земля стремительно перемещается в пространстве и что в центре Вселенной располагается Солнце. Хотя его гелиоцентрическую парадигму одни сочли научной ересью, а другие — богохульством, Коперник смело пошел на разрыв с традицией и стал у истоков революции, положившей начало современной науке.

В своем труде «О вращениях небесных сфер» (*De revolutionibus orbium caelestium*) Коперник писал: «Утверждение о движении Земли может показаться нелепым тем, кто на основании многовековых суждений считает твердо установленным, что Земля неподвижна и расположена в центральной точке Вселенной. Но от людской критики от меня не убудет. Опираясь на многочисленные и длительные наблюдения и следуя твердым принципам, я открыл не только то, что Земля движется, но также и то, что порядки и величины всех звезд и сфер, да и самих небес, настолько связаны между собой, что ничто не может сдвинуться со своего места без соответствующих возмущений во всех частях Вселенной».

На протяжении человеческой истории лидеры использовали различные модели и карты, чтобы управлять людьми — от примитивного метода кнута и пряника, предполагающего вознаграждения и наказания для достижения продуктивности, до изощренных моделей человеческих отношений и человеческих ресурсов, основанных на стратегиях влияния и приемах вовлечения.

Я надеюсь помочь осуществить сдвиг парадигмы в обучении руководителей, обращая внимание не на новую карту, а на новый компас принцип-центричного лидерства. Опираясь на эту парадигму, руководители могут преобразить свои организации, доводя до всех видение, проясняя цели, добиваясь соответствия поведения внутренним убеждениям, согласовывая процедуры с принципами, ролями и целями. Приверженность миссии организации развивает чувство личного вклада в общее дело.

Часто мы не можем в полной мере принять новую парадигму, пока не откажемся от старой. Точно так же, не отказавшись от необоснованных представлений об окружающих нас людях, мы не можем рассчитывать на долговременные улучшения в деятельности наших организаций. В нашем мире многое перевернуто с ног на голову. Мы путаем продуктивность с эффективностью, соображения выгоды с приоритетами, имитацию с инновацией, внешние проявления с характером, претенциозность с компетентностью.

В конечном счете стиль руководства, которого придерживается тот или иной лидер, определяется его представлениями о природе человека. От того, что он помещает в центр своей жизни — работу или удовольствия, друзей или врагов, семью или собственность, супругу или себя, принципы или страсти, зависит его мировосприятие. А из этого мировосприятия проистекают его убеждения, установки и поведение.

Я поддерживаю идею «Научите людей правильным принципам, и они смогут сами управлять собой» как просвещенный подход к менеджменту и лидерству. Индивидуумы и организации должны направляться и управляться проверенными принципами. Это естественные законы и социальные ценности, которые дошли до нас через века, через великие общества, цивилизации и обретая форму ценностей, идей, норм и учений, которые возвышают, облагораживают, вдохновляют людей, наполняют их силой.

Как сдвиг парадигмы в науке, так и сдвиг в модели управления может полностью изменить мировоззрение руководителя и со временем трансформировать организацию. В то время как менеджеры должны фокусироваться на прибыли, лидеры должны заниматься вопросами видения и направления движения.

Если нет видения, всякие усилия и попытки бесплодны. Люди

выбирают цели и стремятся их достичь — карабкаются по пресловутой лестнице успеха, не определив своей миссии и не прояснив ценности. В итоге, взобравшись на верхнюю ступеньку, они с недоумением и разочарованием обнаруживают, что лестница приставлена не к той стене.

РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА

Ньютон в свое время обобщил законы механики и тяготения во всеобъемлющую теорию, актуальную и по сей день. Но огромная энергия, заключенная в атоме, оставалась недоступной, пока Альберт Эйнштейн (1879—1955) не подобрал к ней ключ. Его теория относительности трактует вещество и энергию как взаимозаменяемые, не существующие отдельно друг от друга субстанции, а его новые концепции времени, пространства, массы, движения и гравитации произвели настоящую революцию в науке.

В «Автобиографических записках» (Autobiographical notes) Эйнштейн пишет: «Прости меня, Ньютон. Ты нашел тот единственный путь, который вообще был возможен в твою эпоху для человека высочайшей интеллектуальной мощи. Твои концепции по сей день доминируют в наших физических представлениях, хотя теперь мы знаем, что они должны быть заменены другими, которые еще дальше уходят от сферы непосредственного опыта, — если мы хотим достичь более глубокого понимания взаимосвязи всего сущего».

Подобно тому, как при расщеплении крошечного атома высвобождается гигантская энергия, целью любой программы развития человеческих ресурсов должно быть высвобождение огромной творческой энергии и потенциала людей через их вовлечение в процессы развития и преобразований.

Принцип-центричное лидерство исходит из того, что высший мотив человека — чувство личного вклада. Люди при этом рассматриваются как самый ценный актив организации, ответственный за определенные ресурсы; а ответственность — как ключ к раскрытию, развитию и управлению всеми другими активами. Каждый человек воспринимается как свободная личность, способная на великие достижения, а не как жертва или пешка,

ограниченная условиями.

Подход к обучению в соответствии с этой парадигмой ориентирован на процесс, а не на результат. Процесс организационного развития — это, во-первых, сбор и диагностика данных; во-вторых, выбор приоритетов, ценностей и целей; в-третьих, выявление и оценка альтернатив; в-четвертых, планирование и выбор практических действий и, в-пятых, сравнение результатов с первоначальными целями.

Следующий процесс развития должен стать неотъемлемой частью постоянной программы обучения. Во-первых, вникайте в содержание материала, в его суть, стараясь в первую очередь понять базовые принципы. Во-вторых, расширяйте полученные знания, обогащая их собственными идеями. В-третьих, учите других тому, что узнали сами, создавая общую терминологию преобразований и расширяя представления окружающих о вас. В-четвертых, применяйте принципы в конкретных обстоятельствах. В-пятых, отслеживайте результаты.

Всякий настоящий рост характеризуется поэтапным процессом развития. Такой процесс обучения принципам управления снимает с людей оковы прежних представлений и старых привычек, поддерживает и укрепляет внутреннюю мотивацию. Когда сотрудники организаций обучаются таким образом, они находят способы добиваться все большего соответствия своих структур, систем и стиля своим ценностям, ролям и целям.

ПРОГРАММЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ

Летчик Чак Йегер 14 октября 1947 года стал провозвестником эры сверхзвуковой авиации, преодолев невидимую стену звукового барьера. Некоторые выдающиеся ученые обладали «убедительными свидетельствами», что этот барьер непреодолим. Другие предсказывали, что либо пилот и самолет при достижении скорости звука (числа Маха) дезинтегрируются или пилот потеряет голос, либо возраст пилота начнет убывать, либо он будет испытывать невыносимые перегрузки. Тем не менее в тот исторический день Йегер на самолете «Белл Х-1» достиг скорости 700 миль в час (число Маха 1,06). Три недели спустя он достиг скорости при числе Маха

1,35, а еще через шесть лет окончательно развеял миф о непреодолимости звукового барьера, пролетев на невероятной скорости 1612 миль в час (число Маха 2,44).

В автобиографии он пишет: «Чем большую скорость я набирал, тем более плавно летел самолет. И вдруг стрелка шкалы Маха начала колебаться. Она поднялась до отметки 0,965 и ушла вправо — за пределы шкалы. Я не верил своим глазам! Мы летели в сверхзвуковом режиме как по маслу. Моя бабушка могла бы спокойно сидеть и потягивать лимонад. Я был потрясен. После всех тревожных ожиданий преодоление звукового барьера оказалось по сути освобождением. Доселе неведомый звуковой барьер был преодолен, как желе, оказался скоростной дорогой с идеальным покрытием. Впоследствии я понял, что эта миссия и должна была закончиться таким прорывом, потому что истинный барьер был не в небе, а в наших знаниях и ожиданиях относительно сверхзвуковых полетов».

Преодолев звуковой барьер, мы все еще сталкиваемся с тем, что многие считают куда более серьезным препятствием на пути прогресса — человеческий барьер. Для многих менеджеров преодоление человеческого барьера такая же трудная задача, какой было преодоление звукового барьера для авиационных инженеров несколько десятилетий назад.

Почему? Потому что людей часто воспринимают не как преимущество и активы, а скорее как обузу. Таким образом, низкая производительность зачастую изначально программируется в структуре и системе, процедурах и процессах организации. Некоторые директора пилотируют свои одномоторные, пропеллерные фирмы на малых скоростях и низких высотах, уверенные в том, что малейший намек на высокую эффективность обернется для них утратой контроля и катастрофой.

Тем временем немногие хорошо подготовленные и смелые менеджеры преодолевают мифический человеческий барьер и доказывают, что рост эффективности на 500, а не на 5% вполне возможен, при этом никто не теряет голос, не впадает в детство и не испытывает жестоких перегрузок. Напротив, сотрудники известных высокоэффективных компаний, как правило, здоровее и счастливее прочих. Поскольку с ними обращаются как с самым ценным

ресурсом организации, они помогают друг другу добиваться значительных успехов в качестве и продуктивности. Они также стараются учиться принципам и практическим приемам «сверхзвукового» управления и верят в потенциал окружающих их людей.

Программы обучения и повышения квалификации должны естественным образом вытекать из видения, миссии и принципов компании. Они должны побуждать людей смело лететь, плыть, шагать в неизвестность, ориентируясь на воображение, а не на память, переступить через свои страхи и прошлые неудачи. Многим людям и организациям необходимы существенный скачок в эффективности, оздоровление навыков, радикальный сдвиг в привычных моделях, в противном случае все останется по-прежнему.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРОШЛОГО

Чтобы добиваться повседневных личных побед, связанных с изменением старых навыков и приобретением новых, научитесь преодолевать сдерживающие силы и использовать движущие силы.

Преодоление сопротивления прошлого — в значительной мере вопрос четкой самоидентификации и наличия ясной цели: вы должны знать, кто вы и чего хотите добиться. Низкую эффективность зачастую можно объяснить плохой организацией и неправильной расстановкой приоритетов. Недостаток решимости легко искореняется эмоциями, расположением духа и обстоятельствами.

Высокоэффективные люди достаточно гибки. Их планы служат им, а не довлеют над ними. Они составляют недельные планы и ежедневно адаптируют их. Однако они не меняют планы по первому капризу. Они проявляют внутреннюю дисциплину и концентрацию и не поддаются настроениям и обстоятельствам. Они отводят основное время на планирование, проекты и творческую работу. А когда утомлены — занимаются менее важными и сложными вопросами. Они стараются не обращаться к одному и тому же документу более одного раза и избегают бумажной работы, если она не связана с запланированными практическими шагами.

Я определяю дисциплину как способность давать и выполнять обещания и обязательства. Это ключ к преодолению сопротивления

прошлого. Начиная с малого, мы можем постепенно развивать в себе чувство чести и способность выполнять взятые на себя обязательства. Со временем чувство чести становится сильнее настроений. И тогда мы выполняем обещания просто потому, что дали их.

Часто бывает полезно записывать свои обязательства и держать записи под рукой. Недавно я разработал специальный инструмент — органайзер семи навыков. Записывание ролей и целей укрепляет нашу решимость и напоминает нам выделять время и другие ресурсы на выполнение собственных обещаний.

Начать этот процесс можно, пообещав себе каждое утро вставать в строго определенное время, независимо от самочувствия. Потом дайте себе слово использовать первый час каждого дня наиболее плодотворно — на планирование и подготовку грядущего дня. И действуйте! Вы обнаружите, какая огромная энергия заключена в принципе выполнения обязательств. Так повышаются самооценка и личная цельность — фундамент истинного успеха.

ТРИ ВЕЛИКИЕ СИЛЫ

Космонавтика учит нас, что на отрыв от поверхности Земли и преодоление силы тяготения требуется гораздо больше энергии, чем на перелет на многие миллионы миль и обратно.

Точно так же мы тратим больше времени и усилий в начале перехода к новому поведению. Старые привычки обладают огромной силой тяготения. Сколько раз мы зарекались есть сверх меры, чтобы уже на следующий день опять клясться в том же самом. Мы можем пообещать себе перестать откладывать дела в долгий ящик и написать письма, которые уже давно следовало написать, и перейти, наконец, к более важным, но не срочным вопросам. Нашей решимости хватает ненадолго, и начинается порочный круг, развивается пагубная привычка давать себе обещания только затем, чтобы нарушать их. В итоге мы можем начать сомневаться: стоит ли вообще брать на себя обязательства?

Как же отказаться от дурных традиций и сформировать полезные? Если мы не хотим провозгласить что-то и заложить фундамент здания, которому не суждено быть построенным, прежде всего

нужно сесть и все просчитать. Если мы не заканчиваем начатое, мы выставляем себя на смех перед окружающими или самим собой. Мы просто должны с самого начала просчитать мощь сдерживающих сил, чтобы обеспечить достаточный стартовый рывок.

Анализ силового поля учит нас, что в любой среде существуют мощные силы, противодействующие всякому новому рывку. Если вы всерьез намерены покончить со старой практикой, эти силы необходимо учитывать. Допустим, вы решили изменить диету, тогда вы должны выбрать время и место, обозначить ситуации, в которых можете не устоять. В этом случае вы сможете избегать всего, что способно помешать вам, и держаться всего, что поможет осуществить задуманное.

Старые привычки обладают огромной силой притяжения. Чтобы порвать с ними, нужна немалая сила воли. Порой приходится фундаментально менять ориентиры и работать над характером.

Зачастую нашей собственной решимости и силы воли оказывается недостаточно. Нам может потребоваться трансформирующая сила союза с другими людьми, которые решают проблемы, аналогичные вашим. О мощи таких объединений свидетельствует успех таких групп, как «Анонимные алкоголики».

Однако меняться трудно. Приняв решение измениться, «взлететь», мы, возможно, будем вынуждены пожертвовать «свободой» делать то, что нам нравится, пока новые навыки не закрепятся и не отомрет желание поступать по-старому. Мы проходим процесс отвыкания — порой весьма мучительный. И подобно тому, как космонавты испытывают на себе мощь сил природы, когда преодолевают силу тяготения, мы тоже должны терпеть некоторые неудобства, преодолевая сопротивление прошлого.

К дурным привычкам нас тянут три огромные силы: аппетит, гордыня и честолюбие. Хотя мы уже подробно говорили об этом в главе 3, давайте еще раз бросим беглый взгляд на них.

- *Во-первых, аппетиты и страсти.* Все мы время от времени поддаемся неукротимым физиологическим желаниям, например поесть и выпить. Многие люди — рабы желудка и нездоровых привычек. Желудок властвует над умом и телом. Попустительствуя желаниям, мы становимся нечувствительными к потребностям

других людей. Мы злимся на себя, и наше раздражение выливается на окружающих по поводу и без повода. Таким образом, если наши страсти управляют нами, неизбежно возникают проблемы в отношениях.

Вальтер Скотт замечал: «Человек, потворствующий страсти к излишествам, становится противен собственному разуму и, потакая животным инстинктам, гневит человека в себе и сталкивает две свои натуры».

- *Во-вторых, гордыня и претенциозность.* Если наше самовосприятие не внушает нам чувства уверенности в себе, чувства безопасности, мы ищем собственную индивидуальность и одобрение в социальном зеркале. Какими мы видим себя, определяется тем, что думают о нас другие. Мы стараемся устраивать свою жизнь так, чтобы удовлетворять их ожидания. Чем больше мы стараемся соответствовать ожиданиям окружающих, тем менее защищенными себя чувствуем и тем более неестественно себя ведем. Ожидания окружающих меняются. Их мнения зыбки. И продолжая играть и притворяться, предаваясь тщеславию и гордыне, мы обманываем себя и, чувствуя угрозу, защищаем ложные позиции.

- *В-третьих, честолюбие и тщеславие.* Когда мы ослеплены честолюбием, мы стремимся в первую очередь быть понятыми, признанными, обрести славу, высокое положение и власть, вместо того, чтобы рассматривать время, таланты и имущество как повод для ответственности. Честолюбивые люди одержимы приобретательством. Они на все смотрят с точки зрения личной выгоды. Каждый человек в их глазах конкурент. Состязательностью проникнуты все их отношения, даже с самыми близкими людьми. Для достижения своих целей они используют различные приемы манипулирования.

ЕЖЕДНЕВНАЯ ЛИЧНАЯ ПОБЕДА

Сумев преодолеть сдерживающую силу плоти, заставив себя встать рано утром, мы одерживаем свою первую победу дня. Потом мы можем переходить к другим победам. Маленькие успехи вершат

великие дела.

Такая утренняя победа наполняет вас чувством преодоления, что побуждает вас справляться с новыми трудностями на протяжении всего дня. Начинать день с победы над собой — хороший путь к избавлению от старых привычек и формированию новых.

Когда мы дисциплинируем себя, выполняем в первую очередь важные и трудные дела, возрастает наша способность делать больше и лучше. Таким образом, мы становимся продуктом наших собственных решений, целей и планов, а не настроений и обстоятельств.

Все мы ведем поединки с самими собой. И у каждого из нас есть возможность мысленно пережить публичные сражения, прежде чем они начнутся на самом деле. Так нам открывается возможность прожить испытания грядущего дня до того, как они станут явью. Мы можем справиться с честолюбием, эгоизмом, негативными наклонностями, нетерпеливостью, злобой и безответственностью — перебороть все это внутри себя, в мыслях, еще до того, как нам придется делать это в реальности.

И потом, когда придет время публичных битв — когда давление и стрессы обрушатся на нас, у нас хватит сил одержать в них победу, опираясь на систему правильных принципов. Одерживая личные победы до выхода на арену, мы обретаем еще один ключ к преодолению старых привычек и обретению новых. Без успешных личных побед публичные победы не могут быть долговременными.

ЗАБОТА О ТЕЛЕ

Избавление от старых привычек и приобретение новых сродни укреплению сердечно-сосудистой системы — в том и в другом случае мы начинаем с физзарядки.

Ясно, что человек не может бежать быстрее, чем позволяют силы. Силы мы должны накапливать постепенно. Аэробика — это программа активных упражнений, построенная на идее постепенного накопления резервных сил организма для обеспечения необходимыми ресурсами жизненных систем. Всякий человек, ведущий сидячий образ жизни, который вдруг решает заняться физкультурой, обнаруживает, что его организму не хватает

кислорода. Его сердечно-сосудистая система недостаточно развита для увеличенного потребления кислорода, а серьезное кислородное голодание может вызвать инсульт, инфаркт или даже смерть.

Поэтому принципиально важно регулярно, постепенно, ежечасно укреплять эмоциональную устойчивость, накапливать запасы эмоциональных сил, которые пригодятся в периоды стресса.

Для формирования новых привычек аэробика дает вам возможность ежедневно: 1) обретать перспективу и 2) принимать решения и брать обязательства в свете этой перспективы. Люди обладают способностью воспарить над текущим моментом и посмотреть как бы со стороны, что происходит и что должно произойти. Нам необходимо выделять время на планирование и принятие решений в свете этого знания. Как сказал Гете, «более важные дела никогда не должны зависеть от менее важных». Тщательное планирование помогает нам сохранять чувство перспективы, цели и упорядоченности приоритетов.

ПЯТЬ ПРАВИЛ

Если вы будете придерживаться следующих пяти правил, у вас будет достаточно сил выстоять в трудные минуты и во времена испытаний.

- Никогда не давайте обещаний, которых не можете выполнить.
- Давайте обещания, принимайте решения, берите на себя обязательства работать лучше и становиться лучше самому — и делитесь ими с дорогими вам людьми.
- Изучайте себя и относитесь к обещаниям, которые даете, очень избирательно.
- Рассматривайте обещания как меру вашей цельности и веры в себя.
- Помните, что ваша личная цельность, ваше самообладание — основа вашего успеха в отношениях с другими людьми.

Один простой прием способен продвинуть вас далеко вперед на вашем долгом пути к достижению совершенства, истинной зрелости (мужества, уравновешенного чуткостью) и цельности. Вот он: прежде чем испытывать новый навык или желаемое поведение,

остановитесь и проверьте себя. Проверьте и мобилизуйте свои ресурсы. Настройте ум и сердце. Выберите свою реакцию. Спросите себя: «Как наилучшим образом отреагировать на эту ситуацию?» Сделайте выбор в пользу своего лучшего «я». Этот выбор устранил все сомнения, укрепит вашу решимость.

Когда все готово к старту, космонавты говорят: «Все системы работают исправно». Это значит, что все находится в надлежащем равновесии и рабочем порядке. Все системы скоординированы и подготовлены для движения, так что запуск можно начинать.

И в повседневной жизни мы должны предварительно готовить все системы, чтобы они подняли нас на запланированную высоту. Когда система навыков и система ценностей не синхронизированы, мы испытываем внутренние сомнения, внутреннее сопротивление, и «полет» часто отменяется. Активное, позитивное поведение укрепляет наши благие намерения и решимость. Действия — непосредственная практика — способны изменить суть нашей природы. Практика изменяет наше самовосприятие. И это во многом влияет на наше дальнейшее поведение.

Поэтому, если человек дает обещание, но не выполняет его, существует опасность разрушительного воздействия на его характер. Под угрозой оказываются его цельность и честь. Снижается его самоуважение. Через некоторое время он уже в ином свете видит себя и подстраивает свое поведение под этот новый негативный образ. Но если человек с успехом преодолевает каждое новое испытание, он постепенно раскрывает в себе новую степень свободы и энергии, способность взмывать на такие высоты, какие ему прежде и не снились.

Глава 6

ШЕСТЬ ДНЕЙ ТВОРЕНИЯ

Всякий настоящий рост и прогресс осуществляются шаг за шагом, следуя естественному поступательному процессу развития. Например, как написано в Библии, Земля была создана за шесть дней. Каждый день был важен, каждому было свое время: свет, земля, растения и животные и, наконец, человек. Этот последовательный процесс развития прослеживается на протяжении всей человеческой жизни.

- В детстве мы учимся сначала переворачиваться, потом садиться, потом ползать, потом ходить и бегать. Каждый этап важен. Ни один нельзя пропустить.
- В школе мы сначала изучаем арифметику, потом алгебру, потом математический анализ. Невозможно заниматься математическим анализом, не разобравшись с алгеброй.
- При строительстве дома мы закладываем прочный фундамент и только потом занимаемся возведением стен и отделкой.

В физической и интеллектуальной сферах мы знаем и принимаем этот пошаговый процесс развития, поскольку он представляется совершенно очевидным и естественным. Но в других сферах человеческого развития и межличностного взаимодействия мы зачастую пытаемся срезать углы в этих естественных процессах, подменяя приоритеты выгодой, новаторство — подражанием, характер — видимостью, суть — стилем, компетентность претенциозностью. Мы часто пропускаем некоторые важные этапы, чтобы сэкономить время и силы, и при этом продолжаем надеяться на богатый урожай.

Но эти надежды напрасны. В развитии профессиональных навыков, талантов, ума и характера коротких путей нет. Всякий рост и развитие состоят из определенных этапов, или процессов, и к каждому этапу применима концепция *шести дней творения*.

Что происходит, например, когда человек пытается сократить этот

каждодневный процесс в развитии навыков игры в теннис? Если он играет средне — соответствует уровню *третьего дня*, но, желая произвести впечатление, решает в один прекрасный день играть на уровне *шестого дня*, каким будет результат? Или что произойдет, если вы убедите своих друзей, что вы пианист уровня *шестого дня*, в то время как ваш истинный уровень соответствует *дню второму*? Если ваш уровень в гольфе не выше *третьего дня*, а вы соревнуетесь с игроком уровня *пятого дня*, разве достаточно одного лишь позитивного настроения для победы?

Ответы очевидны. Нарушать, игнорировать или сокращать процесс развития невозможно. Это противоречит самой природе, и любая попытка поиска кратчайшего пути обернется разочарованием. Если мой уровень развития в какой-то области соответствует *дню второму*, а я хочу подняться на уровень *пятого дня*, прежде всего я должен сделать шаг к *третьему дню*. Никакие обходные пути, никакое срезание углов, никакое притворство и попытки «настроиться на успех» не могут компенсировать недостаток знаний и умений.

Чтобы оставаться на пути прогресса, я обязан признать, что в настоящее время переживаю день второй своего развития, и не делать вид, что стою большего.

Если ученик не дает учителю возможности узнать, на каком уровне знаний он находится, задавая вопросы или обнаруживая свое неведение, он ничему не научится. Человек не может притворяться слишком долго, его все равно разоблачат. Признание собственного невежества — первый шаг в нашем образовании.

ВНУТРЕННИЙ РОСТ

Теперь перейдем от развития знаний и умений к внутреннему росту личности. Представим, что какой-то человек находится на уровне пятого дня интеллектуального развития, но в эмоциональном отношении — только на уровне второго дня.

Все идет хорошо, пока светит солнце и дела в порядке. Но что происходит, когда накапливается усталость, когда возникают проблемы с женой и детьми, финансовые неурядицы и вдобавок ко всему голова разрывается от беспрерывно звонящего телефона?

Эмоционально незрелый человек может оказаться в полном рабстве у своих негативных эмоций — гнева, нетерпения, критиканства. Однако на публике, когда все хорошо, его внутренняя ущербность, незрелость, может быть совершенно незаметна.

Упрощение естественных процессов не всегда очевидно в эмоциональной, социальной и духовной сферах. Здесь мы можем позировать и притворяться. И некоторое время нам удастся продержаться. Мы можем даже обманывать самих себя. Однако мы сами знаем, каковы мы внутри, как и многие из тех, с кем мы живем и работаем.

Чтобы эффективно взаимодействовать с женой, мужем, детьми, друзьями или коллегами, нужна эмоциональная сила, поскольку мы должны учиться слушать. Умение слушать подразумевает терпение, открытость, желание понять собеседника. Когда мы открыты, мы готовы к тому, что нам потребуется измениться, что на нас будут оказывать влияние. А если мы уверены в своей правоте, мы не хотим меняться. Нам легче быть закрытыми, говорить самим, повелевать. Легче действовать с позиции уровня два эмоциональной зрелости, а советы давать, претендуя на уровень шестой.

ОБЛАДАТЬ, А ПОТОМ ОТДАВАТЬ

Помню, я пытался объяснить своей дочери, как важно делиться, в то время, когда она еще не была готова принять эту идею. Фактически я пытался по команде переместить ее из *дня второго* в *день пятый*.

В тот день, когда моей дочери исполнилось три года, я пришел домой и застал ее в углу гостиной, где она вцепилась в свои подарки, не желая дать другим детям поиграть с ними. Первым делом я заметил нескольких родителей, которые присутствовали при этой демонстрации эгоизма. Я был смущен, ведь я был профессором в области человеческих отношений и чувствовал, что эти люди ожидали от меня и моих детей большего.

Атмосфера в комнате была накалена — дети толпились вокруг моей дочери, протягивая руки и прося ее дать поиграть только что подаренными игрушками, но та ни в какую. Я сказал себе: «Я должен научить свою дочь делиться. Готовность делиться входит в число

базовых ценностей, в которые я верю». И я приступил к следующему процессу.

Сначала я пытался просто *требовать*.

— Дорогая, не хочешь ли ты поделиться со своими друзьями игрушками, которые тебе подарили?

— Нет, — последовал равнодушный ответ.

Вторым методом была попытка *образумить* ее.

— Дорогая, если ты научишься делиться со своими гостями, потом, когда ты придешь к ним домой, они поделятся своими игрушками с тобой.

Снова отказ.

Это повергло меня в еще большее смятение, ведь было очевидно, что я не имею никакого влияния на дочь. Моим третьим подходом был *подкуп*.

— Дорогая, если ты поделишься, у меня есть для тебя сюрприз. Я дам тебе жевательную резинку.

— Не хочу жвачку! — взорвалась она.

Я был близок к отчаянию. В своей четвертой попытке я прибег к *угрозе*.

— Если ты не поделишься, у тебя будут большие неприятности!

— Мне все равно! — воскликнула она. — Это мои вещи, и я не обязана ими делиться!

Наконец я прибег к *силе*. Я просто отнял у нее часть игрушек и отдал их другим детям.

— Вот, ребята, играйте.

Возможно, моей дочери нужен был некоторый опыт владения своими подарками, прежде чем она могла расстаться с ними — ведь не обладая чем-то, мы не можем отдавать. Но в тот момент я ставил мнение чужих родителей выше личностного роста и развития своей дочери и наших с ней взаимоотношений. Я просто с самого начала исходил из того, что я прав — она должна делиться, — а она не права, коль скоро не делает этого.

Она переживала второй день, а я предъявлял к ней ожидания, соответствующие дню пятому, просто потому что я сам — на своей шкале — был на уровне второго дня эмоционального развития. Я сам оказался не способен проявить терпение и понимание и в то же время ожидал, что она должна их проявить! Если бы я был тогда

более зрелым, я позволил бы своей дочери выбирать: делиться или не делиться. Возможно, после первой попытки урезонить ее я мог бы отвлечь внимание остальных детей на какую-нибудь интересную игру, тем самым избавив свою дочь от эмоционального давления. Теперь-то я знаю, что, пережив в полной мере чувство обладания, дети совершенно естественно и непринужденно делятся.

Бывает время, когда следует учить, и бывает время, когда не следует учить. Когда отношения напряжены и атмосфера заряжена эмоциями, попытка научить чему-то воспринимается как осуждение и неприятие. Гораздо лучше найти возможность уединиться с человеком и поговорить в приватной обстановке. Но и в этом случае нужно терпение и самоконтроль, то есть эмоциональная зрелость.

ЗАИМСТВУЯ СИЛУ, МЫ ОСЛАБЛЯЕМ СЕБЯ

Обладать высоким уровнем компетентности, знаний и умений (день шестой), но быть при этом эмоционально и духовно незрелыми (день второй) могут не только родители, но и многие работодатели, лидеры и другие люди, занимающие высокое положение. И точно так же они могут пытаться компенсировать этот недостаток, используя силу своего положения.

Как незрелые люди реагируют на внешнее давление? Как реагирует начальник, когда его подчиненные действуют не так, как он хочет? Как реагирует учитель, когда ученики выражают сомнение в правильности его точки зрения?

Как реагирует эмоционально незрелый родитель, когда дочь-подросток пристает к нему со своими проблемами? Как этот родитель приучает к дисциплине непослушного ребенка? Как он преодолевает взрывоопасные разногласия в отношениях с супругой? Как он справляется с проблемами на работе?

Эмоционально незрелый человек склонен черпать силу из своего положения, возраста, физической мощи, опыта, интеллекта или эмоций, чтобы возместить дисбаланс в характере. А каковы последствия? Неизбежно этот человек будет порождать слабость в трех направлениях.

Во-первых, он способствует собственной слабости. Заимствование силы у положения или авторитета увеличивает его

зависимость от внешних факторов в дальнейшем.

Во-вторых, он способствует слабости других людей. Окружающие приучаются действовать и реагировать из страха или соглашательства, тем самым парализуя собственное здравомыслие, свободу и внутреннюю дисциплину.

В-третьих, он способствует слабости взаимоотношений. В отношениях появляется напряженность. Сотрудничество подменяется страхом. Люди становятся капризными и настороженными.

Чтобы победить в споре или состязании, эмоционально незрелый человек может пользоваться своими преимуществами и способностями, стараясь загнать оппонента в угол. Даже если он побеждает в споре, он проигрывает. Проигрывают все. Его сила становится его слабостью.

Представьте: мы привыкли использовать силу своего положения, богатства, званий, достижений, но что будет, если ситуация изменится?

Ясно, что мы остаемся с теми слабостями, которые развили в себе, в окружающих и в наших с ними отношениях. Люди, привыкшие прибегать к силе, со временем теряют свое влияние на тех, кого они более всего хотели бы впечатлить. Их дети чувствуют себя униженными и подавленными, лишенными чувства собственного достоинства, индивидуальности. Их подчиненные восстают против них и оспаривают порой самые важные для них решения.

Из каких же источников тогда нам черпать силу, не способствуя слабости? Только из тех, что укрепляют нашу внутреннюю способность справляться с разными ситуациями. Хирург, например, привлекает силу навыков и знаний, спортсмен — силу натренированного тела, мощных ног и могучих легких.

Иными словами, мы должны спросить себя: «Что требуется в данной ситуации? Какая сила, какие навыки, какие знания, какие установки?» Ясно, что богатство, внешность или удостоверения и дипломы для хирурга и атлета — всего лишь символы и без содержания, которое они олицетворяют, не имеют никакой силы.

ШЕСТЬ ДНЕЙ ТВОРЕНИЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К

ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ

«Шестидневный» процесс развития подразумевает следующее:

- *Развитие — естественный процесс.* Алгебра предшествует математическому анализу; ребенок научается ползать прежде, чем ходить.
- *Мы все находимся на разных уровнях (днях) развития в разных сферах — физической, социальной, эмоциональной, интеллектуальной и духовной.* Если мой уровень развития отличается от вашего, возможно, мне нужно работать над тем, что для вас уже пройденный этап. И наоборот — ваш день четвертый может быть моим днем вторым.
- *Сравнения опасны.* Сравнения порождают чувство незащищенности, тем не менее мы постоянно прибегаем к сравнениям в отношениях со своими детьми, сотрудниками и другими знакомыми. Если наша самооценка и уверенность в себе опираются на сравнения и каждую минуту мы ощущаем то собственное превосходство над кем-то, то собственное ничтожество, это ведет к беспокойству и чувству незащищенности. Мнения, обычаи, мода переменчивы и неустойчивы. В непостоянстве не может быть чувства безопасности. Внутреннее чувство безопасности не может прийти извне. Заимствуя силу из любого источника, который не укрепляет вас изнутри, вы внутренне ослабляете себя. Кроме того, сравнение и заимствование питают, с одной стороны, самодовольство и тщеславие, а с другой — отчаяние и внутреннюю неудовлетворенность. Это побуждает людей искать короткие пути, руководствоваться мнениями окружающих, притворяться и привлекать силу из внешних источников. Гораздо лучше сравнивать себя с самим собой — с тем, на что мы сами способны. Мы не можем строить свое счастье на результатах других людей, только на своих собственных. Мы должны сравнивать людей с их собственными возможностями и постоянно верить в их потенциал и усилия, направленные на его реализацию. Мы должны спрашивать себя: «Насколько успешно он распоряжается тем, что имеет?», а не сравнивать одного человека с другими и вознаграждать или наказывать его

на этом основании.

- *Коротких путей нет.* Если я нахожусь на уровне дня второго (продолжая нашу метафору) и хочу переместиться на уровень дня шестого, я должен обязательно пройти через третий, четвертый и пятый дни. Если я претендую на уровень дня шестого, чтобы произвести впечатление на окружающих, меня рано или поздно разоблачат. Попытка понравиться всем ведет к тому, что нас все перестают уважать, в том числе мы сами. Если человек находится на уровне дня третьего, бессмысленно и вредно критиковать его за то, что он не достиг еще дня пятого или шестого. Просто коротких путей нет.
- *Чтобы совершенствоваться, мы должны начинать с того места, где находимся, а не с того, где нам хотелось бы быть, — как и не с того, где находится кто-то другой, и даже не с того, где мы находимся, по мнению кого-то.* Делая каждый день на одно отжимание больше, через месяц я увеличу число отжиманий на тридцать. Подобным же образом, я могу совершенствоваться в любой другой области, проявляя каждый день немножко больше того, что требуется для этого — терпения, понимания, мужества, и постепенно наращивая свои способности благодаря каждодневным усилиям и внутренней дисциплине.

Я убежден, что день первый и день второй для большинства из нас — это достижение большего контроля над своим телом: рано ложиться, рано вставать, регулярно заниматься спортом, есть в меру, при необходимости задерживаться на работе, невзирая на усталость, и т.д. Многие пытаются преодолеть проблемы четвертого, пятого и шестого дней, такие как медлительность, нетерпеливость или гордыня, оставаясь рабами своих слабостей. Если мы не в состоянии контролировать свое тело и собственный аппетит, то как мы можем контролировать свои страсти и эмоции, особенно такие сильные, как гнев, зависть, ревность или ненависть? Многие тянутся изо всех сил к плодам пятого и шестого дней (любовь, духовность, мудрость в принятии решений), но при этом не желают подчиняться законам дня первого (обуздание страстей).

- *Самоанализ позволяет нам понять свои слабости и найти силу для их преодоления.* Многие из нас просто не знают, с чего начать. Мы далеко не всегда знаем, что первично, а что вторично. Процессы развития у разных людей могут быть разными. Чей-то день пятый для нас может быть днем вторым. Мы сами в одном случае можем быть на уровне дня четвертого, а в другом — на уровне дня первого, даже в одном и том же вопросе! Порой нам приходится выполнять некоторую работу на каждом уровне одновременно.

Но ключ к нашему росту — всегда начинать с того места, где мы находимся, — с нашего *дня первого*.

Глава 7

СЕМЬ СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ

Махатма Ганди говорил, что нас погубят семь вещей. Обратите внимание, что все они связаны с социальными и политическими условиями. Заметьте также, что средства борьбы с каждым из этих «смертных грехов» базируются на естественных принципах и законах, а не на общественных ценностях.

- **Богатство без труда.** Речь идет о получении прибыли из ничего — таком манипулировании рынками и активами, когда нет необходимости создавать добавочную стоимость, а достаточно умело распорядиться людьми и вещами. Сегодня существует немало способов разбогатеть без труда, зарабатывать большие деньги без уплаты налогов, извлекать выгоду из государственных программ и наслаждаться всеми привилегиями гражданства в стране или членства в корпорации, не принимая на себя ни малейшей личной ответственности.

В 1980-е годы, часто называемые «десятилетием жадности», получили огромное распространение мошеннические схемы быстрого обогащения, сулящие всем обывателям: «Это не потребует от вас никаких усилий!» Поэтому я очень волновался, как бы кто-нибудь из моих детей не вляпался в одно из таких спекулятивных предприятий или не научился зарабатывать подобные шальные деньги, не вкладывая ежедневного труда и не создавая прибавочной стоимости.

Меня очень беспокоит деятельность компаний сетевого маркетинга и других разновидностей организаций-пирамид, когда многие люди обогащаются, выстраивая под собой огромную структуру, которая кормит их, позволяя самим ничего не делать. Они могут приводить любые доводы, тем не менее их главенствующий эмоциональный мотив — жадность: «Вы можете разбогатеть, не прилагая особых трудов. Поначалу вам, возможно, придется немного поработать, но очень скоро вы сможете наращивать свои богатства, ничего не делая». Так формируются новые нравы и социальные

нормы, уродующие человеческое сознание.

Справедливость и здравомыслие неотделимы друг от друга, так что чем дальше вы отходите от законов природы, тем сильнее страдает ваше сознание. Вам внушаются искаженные представления. Вы начинаете сознательно лгать себе и другим, объясняя происходящее. Вы отходите от «закона фермы» в социально-политических вопросах.

Читая о попавших в затруднительное положение организациях, мы часто слышим признания директоров, что они отошли от естественных законов и принципов и начали злоупотреблять займами и спекуляциями, потеряли связь с реалиями, не получали объективную обратную связь и слушали только себя. И теперь им приходится расплачиваться. Они погрязли в долгах. Теперь им придется много трудиться только для того, чтобы обеспечить свое выживание — без надежды разбогатеть в ближайшие пять и даже более лет. Это возвращение к основам, к сохе. А ведь многие из этих директоров когда-то критиковали консервативных основателей корпораций, которые придерживались фундаментальных принципов и предпочитали не гнаться за ростом и не влезать в долги.

• **Удовольствия без совести.** Вот главное, что волнует во всякой ситуации незрелых, жадных, эгоистичных людей: «Что мне это даст?» и «Доставит ли мне это удовольствие?» Похоже, в последнее время все больше людей стремится к удовольствиям без совести, без чувства ответственности, пренебрегая супругами и детьми во имя собственных дел. Но независимость — отнюдь не самая зрелая форма бытия; она занимает лишь промежуточную позицию на пути к взаимозависимости — самому передовому и зрелому состоянию. Перед нами стоит задача научиться отдавать и брать, быть чуткими и участливыми. В противном случае в нашей погоне за удовольствиями за бортом оказывается социальная ответственность.

Удовольствия без совести в конечном счете обходятся очень дорого как с точки зрения времени и денег, репутации, так и с точки зрения морального вреда, причиняемого другим людям теми, кто стремится любой ценой как можно быстрее получить удовлетворение. Не считаться с совестью очень опасно. Совесть —

это хранилище вечных истин и принципов, внутренний монитор естественного закона.

Один выдающийся, много публиковавшийся психолог разработал метод «терапии цельности», помогающий настроиться на совесть. Как-то он признался мне, что некогда сам страдал маниакально-депрессивным расстройством. «Я понимал, что могу покончить с собой, — сказал он, — поэтому добровольно лег в психиатрическую лечебницу. Там я работал над собой, стараясь преодолеть болезнь, пока не выздоровел настолько, что смог покинуть больницу. Я не занимаюсь клинической практикой, опасаясь излишних стрессов. Я занимаюсь исследованиями. И благодаря этой борьбе с самим собой я понял, что единственное спасение — в «терапии цельности». Я порвал со своей любовницей, признался во всем жене — и впервые в жизни обрел душевный покой».

Удовольствия без совести — одно из главных искушений сегодняшних руководителей. Иногда во время перелетов я просматриваю журналы, адресованные руководителям, и обращаю внимание на рекламу. Многие из объявлений, пожалуй, две трети, приглашают руководителей забыть о морали и от души развлечься, потому что они «заслужили это», потому что они «хотят этого», так почему бы и не «оттянуться»? Искушающие тексты гласят: «Вы прошли свой путь. Теперь вы сами себе закон. Вам больше не нужно руководствоваться совестью». В некоторых рекламных материалах вы видите шестидесятилетних мужчин в обществе привлекательных тридцатилетних женщин, сопровождающих их в деловых поездках. А что в это время творится с их женами? Что происходит с социальными нравами, до недавних пор осуждавшими супружескую неверность?

- **Знания при отсутствии характера.** Незнание опасно, но еще большую опасность несут знания при отсутствии сильного, принципиального характера. Чисто интеллектуальное развитие без сопутствующего развития характера способно привести к беде, как если за рулем гоночной машины сидит одуревший от наркотиков подросток. Тем не менее именно таково академическое воспитание, абсолютно оторванное от вопросов развития характера молодых людей.

В частности, одна из причин прививать семь навыков в школах состоит в необходимости совершенствования характера. Некоторые люди возражают мне: «*Это ваша система ценностей*». Но вы можете взять некоторую общую систему ценностей, признанную всеми. Можно решить, например, что стоит развивать такие качества, как доброта, справедливость, чувство собственного достоинства, чувство вклада, цельность. Никто не станет это оспаривать. Поэтому давайте начинать с неоспоримых ценностей и внедрять их в нашу систему образования и корпоративные программы обучения. Давайте стремиться к оптимальному балансу между развитием характера и интеллекта.

Люди, которые занимаются вопросами перестройки образования, стараются достигнуть консенсуса относительно общей системы принципов, ценностей и приоритетов и развенчивают практику специализации и фрагментации образования.

• ***Бизнес без морали.*** В своей книге «Моральные чувства» (Moral Sentiments), предшествовавшей знаменитому «Богатству народов»[\[1\]](#), Адам Смит объяснял, насколько важен для успеха наших экономических систем моральный фундамент — наше обращение друг с другом, дух доброжелательности, служения, вклада. Если мы игнорируем моральный фундамент и предоставляем экономическим системам обходиться без нравственной опоры и постоянного образования, общество и бизнес скоро становятся аморальными, безнравственными. Все экономические и политические системы строятся в конечном счете на нравственном фундаменте.

По Адаму Смиту, *каждая* экономическая сделка — моральный вызов: каждая сторона должна ощущать ее справедливость. Справедливость и доброжелательность в бизнесе заложены в систему свободного предпринимательства под названием «капитализм». Наша экономическая система исходит из конституционной демократии, где уважаются права меньшинств. Золотое правило обоюдной выгоды воплощает дух морали и справедливости для всех заинтересованных сторон. Перефразируя один из девизов Клуба Ротари: «Справедлива ли эта сделка и служит ли она интересам всех заинтересованных сторон?» В этом и состоит

моральный смысл идеи ответственности.

Мне нравится, что Смит говорит о *каждой* сделке. Люди сами себя дискредитируют, когда говорят, что *большинство* их экономических сделок нравственны. Это подразумевает, что остается еще нечто скрытое, секретное. Люди ведут двойную жизнь и находят ей оправдания. Они сознательно лгут себе и не видят необходимости следовать естественным законам. Когда в обществе накапливается много такой лжи, общественные нравы и политическая воля оказываются оторванными от естественных законов и принципов.

Я как-то познакомился с человеком, который в течение пяти лет служил «директором по этике» в крупной аэрокосмической компании. В конце концов он оставил этот пост в знак протеста и даже подумывал вообще уволиться из этой компании, хотя там у него была большая зарплата и полный набор разного рода льгот. Он объяснял мне, что у руководящего состава компании была собственная система этики бизнеса, которую они яростно защищали. Богатство и власть составляли их главный интерес, и они отнюдь не стеснялись этого. Они полностью отошли от реальности даже внутри собственной организации. Они толковали о служении потребителям и при этом грабили своих сотрудников.

- **Наука без человечности.** Если наука становится только системой знаний и технологий, она быстро вырождается и обращена против человека. Технологии определяются парадигмами науки. И если нет понимания высших человеческих ценностей, которым призваны служить технологии, мы становимся жертвами собственной технократии. Мы часто видим высокообразованных людей, карабкающихся по лестнице научного успеха, хотя нередко на ней нет ступеньки, именуемой человечностью, и к тому же приставлена она не к той стене.

В наши дни ученых больше, чем во всей предшествующей истории, и именно эти ученые обеспечили научно-технический взрыв в нашем мире. Но если они ограничиваются тем, что применяют новые технологии для решения старых проблем, ничего по сути не меняется. Мы можем наблюдать эволюцию, даже порой «революции» в науке, но при отсутствии человечности мы не видим реального развития общества. Неравенство и несправедливость по-

прежнему остаются с нами.

Среди того немногого, что всегда остается неизменным, естественные законы и принципы — истинный север на компасе. Почти все под влиянием науки и технологий изменило свой облик. Но фундаментальные принципы по-прежнему применимы — время не властно над ними.

• **Религия без жертвенности.** Можно быть активными членами религиозной общины, но без жертвенности мы остаемся пассивными носителями церковных идей. Иными словами, мы ограничиваемся социальным фасадом религии и напускной набожностью. Мало кто на самом деле идет в народ или готов пройти лишнюю милю, чтобы помочь решить социальные проблемы, способные со временем подорвать нашу экономическую систему. Чтобы служить потребностям других людей, нужно принести жертву — отказаться, среди прочего, от гордыни и предвзятости.

Когда церковь или религия воспринимается как очередная иерархическая система, ее члены не обладают чувством служения или внутренним благочестием. Они соблюдают обряды, поддерживают видимость религиозности, но их нельзя назвать ни богоцентричными, ни принцип-центричными.

Принципы, лежащие в основе трех из семи навыков, связаны с нашими взаимоотношениями с окружающими, с тем, как мы служим им, приносим жертвы, вносим свой вклад в общее дело. Навыки 4, 5 и 6 — взаимозависимость в духе «выиграл/выиграл», эмпатия и синергия — требуют огромной жертвенности. Я пришел к убеждению, что они немислимы без душевной боли и покаяния, а это для многих — высшая жертва. Например, я был знаком с одной семейной парой, у которой постоянно происходили ссоры. И мне пришла в голову одна мысль: «Эти двое должны болеть душой и каяться, иначе их союз долго не продлится». Единства нельзя достичь без смирения. Гордыня и эгоизм разрушают союз человека с Богом, союзы между мужчиной и женщиной, между человеком и человеком, между «я» и «я». Великие «лидеры-слуги» обладают этим смирением — значимым признаком внутренней религиозности. Я знаю нескольких генеральных директоров, которых можно было бы назвать смиренными руководителями-слугами — они жертвуют

своей гордостью и делятся своей властью, и я могу сказать, что их влияние внутри и вне их компаний благодаря этому многократно умножается. К сожалению, многие люди хотят следовать «религии» — или чему-то в этом роде, ничем не поступаясь. Они хотят большей духовности, но никогда не пропустят обед в Великий пост и никогда не совершат анонимный акт благотворительности.

- **Политика без принципов.** Если нет принципов, нет и «истинного севера», нет никаких ориентиров, на которые вы могли бы положиться. Тогда человек фокусируется на этике личности, создавая имидж, хорошо продающийся на социальном и экономическом рынках.

Мы видим политиков, которые тратят миллионы долларов на создание имиджа, пусть даже эфемерного, не соответствующего действительности, чтобы завоевать голоса и занять вождественное кресло. И когда это срывается, создается политическая система, действующая независимо от естественных законов, которые должны править и вписаны в Декларацию независимости: «Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью...»

Иначе говоря, они представляют собой внешние, наблюдаемые, естественные, неоспоримые, самоочевидные законы: «Мы исходим из той самоочевидной истины...» Чтобы иметь здоровое общество, нужно иметь социальную волю, систему ценностей, настроенную на правильные принципы. Тогда стрелка компаса будет указывать истинный север, олицетворяющий естественные законы, и это будет значить, что наша система ценностей соответствует тому, что мы строим.

Но если политическая воля оторвана от принципов, это больная воля; она порождает больное общество с искаженными ценностями. Например, миссия и ценности преступников, которые грабят, убивают и насиляют, могут звучать очень похоже на многие корпоративные заявления о миссии. В них могут использоваться такие слова, как «работа в команде», «сотрудничество», «лояльность», «прибыльность», «инновации» и «креативность». Проблема в том, что их система ценностей не основывается на

естественных законах.

Выражаясь фигурально, во многих корпорациях с очень красивыми заявлениями о миссии людей грабят средь бела дня в присутствии свидетелей. У них отнимают самоуважение, деньги или положение, как говорится, без суда и следствия. И если нет общественного волеизъявления и надлежащих процессов и вы не можете обеспечить их, вы ищете правды у своих коллег и занимаетесь саботажем.

В фильме «Десять заповедей» Моисей говорит фараону: «Нами должен править закон Божий, а не ты». По существу его слова означают: «Мы не будем повиноваться человеку, если этот человек не воплощает закон». В самых лучших обществах и организациях правят естественные законы и принципы — конституция, и даже высшие руководители преклоняют голову перед принципами. Никто не может быть выше их.

Семь навыков помогут вам избежать этих семи смертных грехов. А если вы не верите в семь навыков, обратитесь к десяти заповедям.

Глава 8

НРАВСТВЕННЫЙ КОМПАС

Когда приходится заниматься управлением во времена стремительных перемен, карта имеет ограниченную ценность. Необходим нравственный компас.

Будучи недавно в Нью-Йорке, я стал свидетелем виртуозного уличного ограбления. Я уверен, что у членов этой шайки есть свои уличные «карты» — общие ценности, высшая из которых: «Не доносите друг на друга, будьте честны друг с другом и верны друг другу». Но эти ценности в интерпретации грабителей не представляют собой «истинный север» — принцип уважения к людям и собственности.

У этих преступников отсутствует внутренний нравственный компас. Принципы подобны компасу. У компаса есть истинный север, который существует объективно и независимо от нашей воли, в противоположность субъективным и внутренним ценностям. Поскольку компас отражает реалии жизни, мы должны разработать собственную систему ценностей в духе уважения к принципам «истинного севера».

Сесил Де-Милль говорил: «Закон уничтожить нельзя. Можно лишь разбиться об него».

Принципы — это выдержавшие испытание временем общие правила человеческого поведения. Некоторые принципы управляют человеческой эффективностью. Все шесть крупнейших мировых религий учат одним и тем же фундаментальным истинам — «что посеешь, то и пожнешь» и «дела важнее слов». Принципы «истинного севера» объективны, просты и неоспоримы: «нет доверия без надежности» и «с помощью слов невозможно выпутаться из ситуации, которую ты создал своим поведением».

Почти все согласны с тем, что должны представлять собой конституционные принципы компании, собравшей в своих стенах немалое количество людей. Все люди признают ценность таких принципов, как справедливость, доброта, достоинство, милосердие, цельность, честность, качество, служение и терпеливость.

Подумайте, насколько абсурдно пытаться строить жизнь или бизнес на противоположных принципах. Сомневаюсь, чтобы кто-либо всерьез считал несправедливость, обман, беспринципность, посредственность или деградацию прочным фундаментом долговременного успеха и счастья.

Можно спорить по поводу дефиниций, интерпретации или применимости принципов к реальной жизни, но в целом все согласны с их ценностью и важностью. Люди могут не жить в полной гармонии с ними, но они верят в них. И они хотят повиноваться им, хотят, чтобы и в социально-экономическом измерении их тоже оценивали по «законам», которые столь же реальны, столь же неизменны и неоспоримы, как закон гравитации в физике.

При серьезном изучении истории любого народа реальность и действенность этих законов становятся очевидными. Эти принципы всплывают на поверхность снова и снова, и насколько члены общества признают их и живут в гармонии с ними, определяется, куда это общество движется — к выживанию и стабильности или распаду и разрушению.

В одном интервью меня спросили, был ли принцип-центричным Гитлер. «Нет, — ответил я, — но им двигали ценности. Одной из главных его ценностей было объединение Германии. Он шел вразрез с естественными принципами, и это привело к неизбежным последствиям: весь мир на долгие годы утратил равновесие».

Имея дело с очевидными естественными законами, мы можем выбирать для себя: либо жить и управлять в гармонии с ними, либо бросить им вызов, пойдя иным путем. Насколько непреложны законы, настолько же непреложны их последствия.

На своих семинарах я обращаюсь к аудитории с вопросом: «Когда вы думаете о своих личных ценностях, что вам приходит на ум?» Обычно люди начинают вспоминать о том, чего они хотят. Потом я спрашиваю их: «Когда вы размышляете о принципах, что вам приходит на ум?» Тогда они задумываются об объективных законах, прислушиваются к голосу совести, черпают силу в истинах.

Принципы — это не ценности. Немецкие нацисты, подобно членам уличных банд, имели общие ценности, но их ценности попирали фундаментальные принципы. Ценности — это карты, а принципы — территории. А карты и территории — не одно и то же.

Карта — это лишь субъективная попытка описать или представить территорию.

Чем больше наши карты согласуются с правильными принципами — с реалиями территории, с вещами как они есть, тем они точнее и полезнее. Правильные карты гораздо сильнее влияют на нашу эффективность, чем наши усилия по изменению установок и поведения. Однако если территория постоянно меняется, любая карта вскоре устаревает.

КОМПАС НА ВСЕ ВРЕМЕНА

В сегодняшнем мире бизнеса без компаса не обойтись. Компас состоит из свободно вращающейся магнитной иглы, указывающей на магнитный север. В море это инструмент, помогающий кораблю держать курс. Слово «компас» применимо также к близости, масштабу, границам пространства и времени, к курсу, области действий, размаху, намерению, цели, пониманию. Все эти коннотации обогащают метафору.

Почему компас лучше, чем карта в сегодняшнем мире бизнеса? Лично я вижу несколько важнейших причин, делающих компас столь бесценным для корпоративных лидеров.

- Компас ориентирует людей в соответствии с координатами и позволяет определить направление даже в лесу, в открытом море, пустыне, на любой незаселенной территории.
- По мере изменения территории карта устаревает; когда перемены происходят стремительно, карта может оказаться неточной уже к моменту ее выхода из печати.
- Неточные карты чреваты серьезными разочарованиями для людей, которые пытаются проложить свой путь по той или иной территории.
- Многие руководители — первопроходцы, они работают на еще не исследованных территориях, для которых не существует достаточно точных карт.
- Чтобы добраться куда-нибудь как можно быстрее, нам необходимы усовершенствованные процессы и понятные способы производства и дистрибуции (скоростные дороги) — а

чтобы найти или построить такие дороги, нужен компас.

- Карта обеспечивает описание территории, но компас обеспечивает более глубокое чувство перспективы и направления.
- Точная карта — хороший инструмент управления, а компас — инструмент лидерства и расширения полномочий.

Люди, которые долгие годы пользуются картами, чтобы найти свой путь и поддерживать чувство перспективы и направления, должны понимать, что их карты могут оказаться бесполезными в лабиринтах современного управления. Я рекомендую заменить карты компасом и научить себя и своих сотрудников ориентироваться по компасу, который калиброван по системе фиксированных принципов «истинного севера» и естественных законов.

Зачем? Да просто с неточной картой вы заблудитесь. Вам кто-то говорит: «Работай упорнее»? — тогда вы заблудитесь вдвое быстрее. Кто-то говорит: «Мысли позитивно»? — тогда вам будет просто безразлично, что вы можете заблудиться. Проблема эта никак не связана с нашим трудолюбием или психологическими установками. Все дело в неточной карте. Ваша парадигма, ваш уровень мышления представляют собой карту действительности, вашу карту территории.

Главная проблема всех неэффективных культур заключается в головах тех людей, которые привели компанию к такому положению — в неполной карте, основанной на быстрых решениях и недальновидном мышлении и менталитете недостаточности.

Выход из этого положения — отказаться от управления по картам (ценностям) в пользу лидерства по компасу (естественным принципам). Организационная среда неизбежно ориентирована на стиль поведения высшего руководства, который воспринимается как «истинный север». Но стиль опирается на изменчивые настроения, произвольные решения, спонтанные реакции, самовозвеличивание. Иногда «истинный север» называют «информационной системой» или «системой вознаграждения», и это влияет на поведение. Растет то, что поливают. Принцип-центричное лидерство предполагает, что люди «работают на ферме» на основе естественных принципов сельского хозяйства, что они помещают эти принципы в центр своей

жизни, в свои отношения, в свои соглашения, в управленческие процессы, в заявления о миссии.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Ориентация по компасу вместо карты — важнейший стратегический вопрос. Масахару Мацусита, президент гигантской японской компании по производству бытовой электроники, когда-то заявил: «Мы победим, а Запад проиграет, потому что причины ваших неудач заключены в вас самих: для вас суть управления состоит в том, чтобы перенести идеи из голов начальников в руки рабочих».

Здесь важно обратить внимание на указанную причину наших «неудач». Мы связываем себя определенными установками или парадигмами, управлением по картам, старой моделью лидерства, согласно которой все цели, методы и средства определяются наверху.

Такая модель стратегического планирования устарела. Это дорожная карта. Она предусматривает, что люди, занимающие высшие посты в компании, используя свой опыт, знания, мудрость, разрабатывают десятилетние планы развития только для того, чтобы через полтора года убедиться в непригодности этих планов. В нынешней ситуации быстрых рыночных перемен любые долгосрочные планы очень скоро устаревают.

Питер Друкер сказал: «Планы ничего не стоят, но планирование бесценно». И если наше планирование строится вокруг центра в виде общей цели или видения и приверженности системе принципов, тогда те, кому приходится быть первопроходцами, могут использовать компас, а также собственный опыт и здравый смысл, чтобы принимать конкретные решения и действовать. Более того, каждый работник может иметь собственный компас, каждый может обладать полномочиями определять цели и составлять планы, отражающие реалии нового рынка.

Принципы — это не практические приемы, не конкретные меры или действия, которые помогают в одних ситуациях, но необязательно срабатывают в других. Если вы управляете с помощью практических приемов и определенной политики, вашим людям не нужно быть специалистами, им не нужно быть мудрыми, поскольку все здравомыслие и вся мудрость поставляются им в готовом виде —

в форме правил и инструкций.

Если же вы фокусируетесь на принципах, вы наделяете каждого работника, который понимает эти принципы, полномочиями действовать без постоянного мониторинга, оценки, корректирования или контроля. Принципы применимы везде. И когда они входят у людей в привычку, они расширяют их свободы создавать широкий спектр практических приемов для разных конкретных ситуаций.

Лидерство на основе принципов, а не практических приемов, требует обучения другого типа, возможно, дополнительных тренингов, но это воздастся большим опытом, знаниями, умениями, креативностью и общей ответственностью на всех уровнях организации.

Если вы обучаете сотрудников практическим приемам обслуживания потребителей, вы добьетесь некоторого уровня обслуживания, но вся такая подготовка пойдет насмарку, когда возникнет ситуация, не предусмотренная стандартными процедурами.

Прежде чем ваши сотрудники начнут постоянно опираться на принципы при обслуживании потребителей, им необходимо усвоить новые установки. В большинстве случаев для этого необходимы тренинги — кейсы, ролевые игры, эксперименты, пока они до конца не поймут принцип и не научатся применять его на практике.

ИМЕЯ КОМПАС, МЫ ТОЖЕ МОЖЕМ ПОБЕДИТЬ

«Компас в кармане у каждого» — девиз более правильный, чем «цыпленок в каждой кастрюле» или «машина в каждом гараже». Имея нравственный компас, мы можем выстоять в самой жесткой конкуренции. Я считаю, что японцы излишне подчиняют личность коллективу, это не позволяет им в полной мере использовать творческие ресурсы людей. Одно из свидетельств тому — всего 4 нобелевских лауреата по сравнению со 186 американцами. Высший принцип лидерства — взаимозависимость в духе «выиграл/выиграл», где человек высоко ценится и как личность, и как член команды.

Но как только люди начинают понимать, что именно такой

компас должен стать основой для оценки каждого, включая управленческий стиль высших руководителей, эти самые руководители чувствуют в этом для себя угрозу.

Президент одной крупной корпорации как-то попросил меня встретиться с ним и с его управленческой командой. Он сказал, что его менеджеры упорно цепляются за свой стиль. Даже корпоративное заявление о миссии, по его словам, не смогло повлиять на их управленческий стиль. Эти менеджеры продолжали считать, что заявление о миссии написано для тех, кто должен подчиняться закону, но сами они выше закона.

Идея нравственного компаса тревожит людей, которые думают, что они выше закона, потому что Конституция, основанная на принципах, это закон — она правит всеми, включая президента. Она обязывает людей изучить свою жизнь и определить, готовы ли они жить в соответствии с ней. Перед законами и принципами равны все.

Мне знакомы многие руководители, которые понимают это. Они говорят: «Мы не можем проводить стратегические исследования и строить планы независимо от нашей культуры и людей». Они соглашались с тем, что сказал Майкл Портер: «Отличная реализация посредственной стратегии лучше посредственной реализации отличной стратегии».

Для лучшей реализации своих стратегий и достижения корпоративной цельности мы должны работать над вопросами персонала и культуры. Мы должны быть готовыми пойти на созыв «конституционного собрания», чтобы выложить все вопросы на стол, решить их и добиться привлечения всех сотрудников к их решению. Это потребует крови, пота и слез, но без них не обойтись.

Успешное осуществление любой стратегии зависит от приверженности людей принципам и от способности применять эти принципы в любых ситуациях с помощью нравственного компаса.

Глава 9

ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНАЯ ВЛАСТЬ

Реальную власть лидеру приносят благородство характера, а также использование инструментов и принципов власти. Тем не менее природа лидерства и власти рассматривается большей частью через призму теорий генетики «великих людей», черт личности или стилей поведения. Все эти теории имеют ценность скорее для объяснения явлений, нежели для их предсказания. Они могут объяснять, почему появился тот или иной лидер, но не могут помочь нам ни предсказать будущих лидеров, ни развить в себе лидерские качества.

Более плодотворный подход — обратить внимание не на самих лидеров, а на их последователей и оценивать лидерство на основании их ответов на вопрос, почему они идут за лидером.

ТРИ ТИПА ВЛАСТИ

Причины, по которым люди идут за лидером, многообразны и сложны, но их можно рассматривать с трех разных уровней, восходящих к разным мотивационным и психологическим корням.

На первом уровне за лидером идут из страха. Люди боятся того, что с ними может случиться, если они не будут делать то, о чем их просят. Таковую власть можно назвать *насильственной*. Лидер в этом случае запугивает своих последователей тем, что если они не будут подчиняться, то им будет плохо или они упустят что-то хорошее. Опасаясь негативных последствий, они нехотя соглашаются и некоторое время плетутся рядом или лицемерно клянутся в верности. Но их преданность напускная, и очень скоро они направляют свою энергию на саботаж и разрушение, когда «никто не видит» или когда это ничем не угрожает им. Хорошо известен пример, как недовольный сотрудник авиакомпании, считая, что с ним несправедливо обошлись, накануне своего увольнения стер из памяти компьютера все графики полетов. Во что обошлась его вынужденная покорность? Более чем в миллион долларов и тысячи

потерянных рабочих часов, не говоря уже о негативной реакции разочарованных пассажиров.

Второй уровень предполагает, что за лидером следуют из соображений выгоды. Такую власть можно назвать *утилитарной*, поскольку она основывается на полезном для сторон обмене товарами и услугами. Последователи могут предоставить лидеру то, чего хочет он, — время, деньги, энергию, личные ресурсы, интерес, талант, поддержку. А лидер способен дать то, что нужно последователям, — информацию, деньги, возможности продвижения по службе, безопасность. И последователи верят, что лидер может что-то сделать для них, если они будут держать его сторону. Многие из того, что происходит в обычной жизни организаций — от крупнейших корпораций до семей, обеспечивается именно этой утилитарной властью.

Третий уровень реагирования отличается от первых двух и по сути, и по масштабу. На этом уровне власть одних над другими обеспечивается тем, что последователи верят в своих лидеров и в то, чего те пытаются достичь. Лидерам верят, их уважают. За ними следуют потому, что хотят. Хотят верить в них и в их дело. Это не слепая вера, не бездумное подчинение; это осознанная, чистосердечная, а не вынужденная преданность. Это *принцип-центричная власть*.

Почти каждый человек, будучи последователем, в какой-то момент жизни испытывал на себе такой тип власти— в отношениях со своим учителем, работодателем, членом семьи или другом, и это оказало огромное влияние на его жизнь. Кто-то, возможно, открыл нам путь к успеху, или вдохновил нас в трудную минуту, или просто оказался рядом, когда был нужен. Что бы они ни делали, они делали это потому, что верили в нас, и мы отвечали уважением, верностью, преданностью и готовностью следовать за ними почти без всяких условий и ограничений.

Все эти типы власти имеют разный фундамент и ведут к разным результатам.

ВЛИЯНИЕ ВЛАСТИ

Насильственная власть основывается на страхе, присущем как

лидеру, так и последователю. Лидеры тяготеют к насильственной власти, когда боятся несогласия. Это политика «дубинки». Этот подход мало кто открыто приветствует, но многие используют либо поскольку он кажется оправданным в свете других, еще больших опасностей, либо представляется целесообразным в данный момент. Но эффективность этого подхода иллюзорна.

Лидер, который строит власть на страхе, обнаруживает, что такой контроль реактивен и недолговечен. Страх исчезает, стоит руководителю или его представителю отвернуться. Страх зачастую мобилизует негативную творческую энергию последователей, которые объединяются и находят новые, еще не поддающиеся контролю способы сопротивления. Насильственная власть накладывает тяжелый психологический и эмоциональный груз как на лидера, так и на последователя. Она способствует подозрительности, очковтирательству, обману и в конечном итоге разложению. Александр Солженицын, русский писатель и философ, заметил как-то: «У вас есть власть над человеком, пока вы не отняли у него всё. Но стоит оставить его ни с чем, и у вас больше нет власти над ним — он вновь свободен».

Большинство организаций держится на утилитарной власти. Утилитарная власть опирается на чувства равноправия и справедливости. Пока последователи считают, что получают справедливое вознаграждение за то, что отдают, отношения сохраняют устойчивость. Власть в данном случае скорее напоминает влияние, чем контроль. Поддержка последователей уважается и учитывается, но при этом предполагается, что на них ложится и ответственность. За руководителем идут, потому что последователям это выгодно. Это обеспечивает им доступ к ресурсам, которые лидер контролирует благодаря своему положению, опыту или харизме. Когда последователи идут за лидером из прагматичных соображений, власть остается реактивной, но реакция в этом случае бывает скорее позитивной, нежели негативной.

В обществе зреет понимание, что отношения, построенные на утилитарной власти, чаще ведут к индивидуализму, чем к коллективизму и групповой эффективности, поскольку каждый человек остается при своих убеждениях и желаниях. Индивидуальные игроки могут менять свое отношение к лидеру по

мере изменения своих желаний и потребностей. Меняющаяся демография рабочей силы свидетельствует о том, что долговременная лояльность со стороны лидеров или последователей — скорее исключение, чем правило. Люди — от директоров до служащих (обратите внимание на калейдоскоп лиц в ближайшем к вам универмаге) — приходят и уходят почти без последствий для рынка. Все мы — потребители и идем туда, где можем получить именно то, что нам нужно. И как в песне Фрэнка Синатры, мы идем «своим путем».

Кроме того, ускоренными темпами развивается такая форма ситуационной этики, в которой люди, в отсутствие общих корпоративных ценностей, сами для себя определяют, что для них лучше, что правильно, что справедливо. Худшее проявление утилитарной власти обнаруживается в элементах правосудия, когда силой насаждается справедливость в делах о разводах, захватах или банкротствах. Лучшие ее черты находят выражение в готовности продолжать поддерживать отношения, будь то личные или деловые, пока они выгодны обеим сторонам.

Принцип-центричная власть — редкость. Это знак качества и превосходства во всех отношениях. Она базируется на уважении: лидер уважает своих последователей, а последователи чтят своего лидера и сознательно выбирают путь служения общему делу. Отличительным признаком принцип-центричной власти является устойчивое, проактивное влияние. Власть устойчива потому, что не зависит от того, что может случиться с последователем. Быть проактивным — значит постоянно принимать решения на основе укоренившихся ценностей. Принцип-центричная власть становится возможной, когда ценности последователей и ценности руководителя пересекаются. Принцип-центричную власть не навязывают силой, ей способствует объединение личных интересов лидера и последователей одной общей целью. Принцип-центричная власть возникает, когда и лидер, и последователи одинаково глубоко верят в общее дело или общую цель. Ганс Селье, автор книги «Стресс без дистресса», писал: «Лидеры остаются лидерами, пока сохраняют уважение и лояльность своих последователей».

Контроль неотъемлем от принцип-центричной власти, но это не внешний контроль, а самоконтроль. Власть обеспечивается тем, что

люди видят в лидере достойного человека, доверяют ему, находят в нем источник вдохновения, верят в заявленные им цели и желают идти за ним. Благодаря чувству цели, видению, характеру и тому, что за ними стоит, лидеры могут строить принцип-центричную власть в отношениях с последователями. Принцип-центричная власть стимулирует этическое поведение, поскольку лояльность строится на принципах. Этика в конечном счете строится на готовности делать правильные вещи, а принцип-центричная власть побуждает идти на риск ради достойных дел, поскольку они признаны важными и за ними стоят идеи и видение лидера.

ВЫБОР ЛИДЕРА

Когда возникает проблема или благоприятная возможность, требующая участия других людей, лидер должен сделать свой выбор. Главный выбор лидера связан с тем, на чем строить власть — на принуждении, на выгоде или на принципах. Выбор ограничивается характером руководителя (что он собой представляет, и кем его сделал предыдущий опыт), его навыками взаимодействия с окружающими, его способностями и прошлым. Под давлением обстоятельств легко начать искать опору в своем положении, регалиях или чьей-то поддержке, чтобы заставить других людей следовать за вами. И при отсутствии хороших коммуникативных навыков, способности в трудную минуту сохранять верность глубинным ценностям, или при отсутствии запаса доверия со стороны других людей почти невозможно не прибегнуть к силе, когда лидер находится в условиях кризиса.

Возможности, доступные для лидера, стоящего перед выбором, могут быть многократно умножены. Можно, например, углублять знания и опыт. Можно накапливать информацию и ресурсы. Потенциальную силу утилитарной власти можно увеличить, стараясь как можно больше сблизиться с последователями, упрощая формальные правила и процедуры создания функциональных взаимоотношений и делая более удобным и менее затратным для последователей их формирование. Эти тактические действия могут обеспечить увеличение полезных вариантов выбора для лидера.

Лидер, стремящийся к принцип-центричной власти, должен взять

на себя долговременные обязательства. Доверие в отношениях, которое является фундаментом принцип-центричной власти, в одночасье не построить. Изображать искренность долго невозможно. Рано или поздно лидер обнаружит себя. Но именно личность лидера, помимо того, что он способен сделать для своих последователей, определяет глубину принцип-центричной власти, которой он обладает.

ДЕСЯТЬ ИНСТРУМЕНТОВ ВЛАСТИ

Чем больше лидера уважают, чем искреннее к нему относятся, тем более легитимна его власть. В зависимости от того, как лидеры обращаются с окружающими (каковы их реальные и воспринимаемые намерения, способности к взаимодействию, уровень доверия), уровень уважения со стороны подчиненных повышается или снижается и соответственно повышается или снижается обоснованность их власти. Уважение и власть неразрывны.

Ниже я предлагаю десять приемов и принципов, помогающих лидеру добиваться большего уважения и власти.

- *Убеждение* подразумевает доводы и объяснения, поддерживающие вашу позицию или желания при уважительном отношении к идеям и предложениям последователей. Объясняйте им не только то, что нужно делать, но и зачем; поддерживайте процесс обмена мнениями, пока не будет достигнуто удовлетворяющее все стороны взаимопонимание.

- *Терпение* в работе и в отношениях с людьми. Несмотря на неудачи ваших подчиненных, на создаваемые ими проблемы, несмотря на ваше жгучее желание поскорее достичь желаемых результатов, не упускайте из виду перспективу, сохраняйте приверженность долгосрочным целям перед лицом временных препятствий и сопротивления.

- *Мягкость*, а не жесткость, твердость, а не насилие, когда имеете дело с уязвимостью и проявлениями чувств ваших подчиненных.

- *Способность учиться*. Вы должны исходить из предположения, что не можете знать всех ответов, необходимо ценить иные точки

зрения, суждения и опыт, которыми могут обладать ваши подчиненные.

- *Одобрение*, избегающее поспешных суждений, не требующее выдающихся результатов как условия для поддержания высокого уровня самоуважения.

- *Доброта*, сердечность, забота, чуткость. Помните о мелочах (которые многого стоят) во взаимоотношениях.

- *Открытость*, получение информации о последователях для понимания, чего они способны достичь (при безусловном уважении их такими, какие они есть), их намерений, желаний, ценностей и целей вместо фокусирования на их нынешнем поведении.

- *Сочувственная конфронтация*, признание ошибок и необходимость корректировать курс последователей в атмосфере подлинного сочувствия, участия, теплоты, обеспечивая тем самым готовность подчиненных идти на риск.

- *Постоянство*. Ваш лидерский стиль не должен превращаться в манипулятивные приемы, которое вы пускаете в ход, когда не можете добиться своего, когда сталкиваетесь с кризисом или испытанием, когда чувствуете себя в тупике. Это система ценностей, личный кодекс. В нем проявляется ваш характер и отражается личность.

- *Цельность*. Честное соответствие слов и чувств мыслям и поступкам. Вы не желаете другим ничего, кроме добра, вы не хотите и не пытаетесь их обманывать, злоупотреблять их доверием, манипулировать ими. Вы постоянно анализируете свои намерения, стараясь обеспечить полную гармонию с вашими принципами.

Процесс осуществления власти



© 1991 Covey Leadership Center

Для многих эти принципы и идеалы отражают мировоззрение таких великих лидеров, как Махатма Ганди, но гораздо труднее встретить их в повседневной жизни. В ответ на такие замечания сам Ганди говорил: «Я не более чем средний человек со средними способностями. Я не провидец. Я считаю себя практичным идеалистом. Я не считаю, что есть какие-то особые заслуги в том, чего мне удалось достичь упорным трудом. У меня нет и тени сомнения в том, что любой человек мог бы сделать то, что сделал я, если бы приложил такие же усилия и имел такую же надежду и веру».

Лидеры, реализующие принцип-центричную власть, с течением времени могут обнаружить, что с осторожностью обращаются к другим с просьбами, но делают это с большей уверенностью. По мере того, как растет их понимание связи между властью и лидерством, растет их способность вести за собой и влиять без принуждения. И,

становясь более мудрыми и эффективными лидерами, они могут обрести необычайный душевный покой.

Эта глава написана при участии Блейна Ли, доктора философии, вице-президента Covey Leadership Center.

Глава 10

РАСПУТЫВАНИЕ ЛИНИЙ КОММУНИКАЦИИ

В основе большинства коммуникационных проблем лежат проблемы восприятия и доверия. Мы видим мир не таким, каков он есть. Наше восприятие определяется тем, каковы мы сами, то есть наши «карты», описывающие территорию. И восприятие, основанное на прошлом опыте, во многом влияет на наши чувства, убеждения и поведение.

ВОСПРИЯТИЕ И ДОВЕРИЕ

Проблемы восприятия и доверия могут привести к запутанным ситуациям, которые мы обычно называем личностными конфликтами. Проблемы доверия решать гораздо труднее оттого, что каждый считает, что именно он видит мир таким, какой он есть. Не понимая искаженности своего восприятия, мы придерживаемся установки: «Если вы не согласны со мной, вы автоматически в моих глазах ошибаетесь — просто потому, что я уверен в своей правоте».

Если мы «всегда правы» и заставляем всякого, чья точка зрения отличается от нашей, ощущать себя неправым, лучший способ защититься от нас и дальнейших обид — заклеить нас позором и приговорить к бессрочному заточению в эмоциональной и интеллектуальной тюрьме, пока мы сполна не расплатимся. Большинство проблем доверия могут быть решены, если стороны понимают, что в основе конфликта лежит проблема восприятия.

УСТАНОВКИ И ПОВЕДЕНИЕ

Для прояснения коммуникаций важны определенные установки и действия.

Установки

- Я доверяю вам; я не ставлю под сомнение вашу искренность и здраво-мыслие.
- Я заинтересован в наших отношениях и хочу преодолеть разногласия в восприятии вещей. Пожалуйста, помогите мне встать на вашу точку зрения.
- Я открыт для влияния и готов измениться.

Действия

- Слушать, чтобы понять.
- Говорить, чтобы быть понятым.
- Начинать диалог с того пункта, по которому собеседники согласны друг с другом, и постепенно переходить к разногласиям.

После того, как эти установки и действия достигнуты, практически любая проблема восприятия или доверия может быть разрешена.

Часто случается, что, поняв эти требования, человек меняет свою манеру говорить. Вместо слов «Дело в том, что...» он скажет «На мой взгляд это...». Вместо слов «Я уверен...» он скажет «По моему мнению...», «Как я понимаю...». Такая манера речи признает право других людей называться мыслящими существами. Вы фактически говорите им: «Ваши взгляды и мнения имеют такое же право на существование, как и мои; они столь же достойны уважения».

Когда другие осуждают вас или не согласны с вами, вы отвечаете в таком духе: «Хорошо, вы смотрите на этот вопрос не так, как я. Но я хотел бы понять вашу точку зрения». Когда вы не согласны с кем-то, то вместо слов «Я прав, а вот вы заблуждаетесь» вы говорите: «Я вижу это иначе. Позвольте, я объясню вам, как смотрю на эту проблему».

СЛОВА И ОТНОШЕНИЯ

У меня был друг, у которого никак не складывались отношения с сыном-подростком. «Когда я захожу в комнату, где он читает или смотрит телевизор, он сразу встает и выходит — вот до чего дошло», — жаловался он мне.

Я посоветовал ему начать с попытки понять своего ребенка, а не заставлять сына понимать его и прислушиваться к его советам. Он ответил:

— Я и так понимаю его. Все, что ему нужно, — научиться уважать родителей и ценить то, что мы стараемся для него делать.

— Если вы хотите, чтобы ваш сын по-настоящему открылся вам, то все-таки вы должны исходить из того, что не понимаете его и, вероятно, никогда до конца не поймете, но хотите этого и приложите к этому усилия.

В конце концов, тщетно перепробовав все другие подходы, отец согласился действовать, исходя из этой посылки. Я убедил его как следует подготовиться к общению с сыном, запастись терпением и не терять контроль над собой.

Следующим вечером отец подошел к сыну и сказал:

— Сынок, мне не очень нравятся наши с тобой отношения, и я хотел бы попробовать улучшить их. Может быть, я не уделял достаточно времени тому, чтобы по-настоящему понять тебя.

— Да уж конечно! Ты никогда не понимал меня! — огрызнулся сын.

Отец вспыхнул и едва не выпалил как обычно: «Ах ты, неблагодарный! Ты думаешь, я не понимаю тебя! Да я прошел огонь и воду! Я всё прекрасно понимаю!»

Но он сдержался и сказал:

— Хорошо, сынок, наверное, я не понимаю тебя, но я хочу этого. Поможешь мне? Давай, например, вернемся к тому спору на прошлой неделе насчет машины. Объясни, как ты воспринимаешь этот вопрос?

Сын начинает сбивчиво объяснять свою позицию. Отец опять подавляет в себе желание перехватить инициативу и начать оправдывать собственное мнение. Он продолжает слушать с намерением понять, радуясь, что заранее настроился на это испытание.

Он слушает — и происходит нечто невероятное. Сын начинает смягчаться. Скоро он снимает оборону и раскрывает отцу свои сокровенные чувства и заботы. Отец, ошеломленный происшедшим, едва сдерживает радость. Он раскрывает свои глубинные чувства и заботы и высказывается о прошлых конфликтах. Впервые за

несколько лет они не нападают и защищаются, а искренне пытаются понять друг друга. Какую радость это доставило обоим!

Около половины одиннадцатого в комнату вошла мать и напомнила, что пора ложиться спать. Отец возразил: они впервые наладили общение и хотели бы продолжить. Разговор закончился далеко за полночь, и они успели обсудить много волновавших обоих вопросов. Рассказывая мне об этом несколькими днями позднее, отец со слезами на глазах произнес: «Я чувствую себя так, словно вновь обрел сына, а он обрел отца». Он от всей души благодарил меня за совет сначала попытаться понять сына и лишь после этого добиваться понимания с его стороны.

Важнейший аспект коммуникации — отношения. Многие сложные узлы в коммуникационных линиях образуются из-за плохих межличностных отношений. Когда отношения напряжены, мы вынуждены тщательно подбирать слова, чтобы они не были восприняты как оскорбление или неправильно поняты. Люди в таких ситуациях подозрительны, обидчивы, склонны цепляться за слова, вместо того чтобы попытаться понять их истинный смысл.

В то же время, когда отношения крепки и гармоничны, мы можем общаться почти без слов. Когда уровень доверия высок, а собеседники благожелательно относятся друг к другу, нет нужды выбирать слова. Мы можем не блистать красноречием, но все равно собеседник поймет, что мы имеем в виду. Когда отношения неоднозначны, никаких слов не хватит, чтобы донести смысл, ведь смыслы несут не слова, а сами люди.

Ключ к эффективной коммуникации — отношения один на один. Когда мы устанавливаем особые отношения с каким-то человеком, меняется сама природа нашей коммуникации. Мы помогаем друг другу укреплять доверие и уверенность в себе. Оцените в этом контексте, насколько улучшится общение, если вы навестите каждого сотрудника дома, пригласите на обед помощника или поболтаете с клиентом и уделите ему время, сосредоточив все свое внимание на человеке, на его интересах, заботах, нуждах, надеждах, опасениях и сомнениях.

На рекламном плакате одной туристической компании изображена чудная гора, а снизу призыв: «Посвятите один день этой горе!» Попробуем изменить слоган так: «Посвятите один час своему

клиенту!» или «Посвятите вечер жене!» Попробуйте полностью раствориться в другом человеке, забыв на время о собственных интересах, заботах, страхах и нуждах. Полностью посвятите себя своему менеджеру, клиенту или супруге. Позвольте им сполна излить свои проблемы, интересы и цели и подчините свои чувства их чувствам.

КАРТА И ТЕРРИТОРИЯ

Построение гармоничных отношений и достижение взаимопонимания может быть трудным делом. Мы все живем в двух мирах — в частном, субъективном мире наших мыслей и чувств и в реальном, объективном внешнем мире. Первый можно назвать личными «картами», второй — «территорией».

Никто из нас не обладает абсолютно полной и идеальной картой территории, или реального, объективного мира. Хотя ученые постоянно стараются создавать все лучшие карты, исчерпывающей и совершенной картой территории обладает лишь ее создатель. Ни один настоящий ученый не рискнет говорить о своей новейшей теории как о факте, разве что как о наилучшей на данный момент интерпретации факта.

Время от времени мы переживаем события, меняющие наше мировоззрение — или карту, с помощью которой мы описываем территорию, объективный мир. Когда это происходит, зачастую меняется и наше поведение, в результате точнее отражая новое мировоззрение. Более того, самый лучший и быстрый способ изменить поведение человека — изменить его карту, его систему координат, назвав его другим именем, дав ему другую роль, наложив на него новый круг обязанностей, поместив его в другую обстановку.

НАВЫКИ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Мы можем рассматривать коммуникативные навыки на двух уровнях, словно айсберг. Уровень навыков как таковых — лишь небольшая, видимая часть айсберга. Основная же часть айсберга, скрытая от нас, представляет уровень установок и мотивации. Назовем эту подводную часть айсберга основой безопасности

человека. Чтобы достичь долговременных улучшений в коммуникациях, мы должны работать на обоих уровнях — на уровне навыков и на уровне безопасности.

Эффективная коммуникация требует навыков, а для развития навыков нужна практика. Человек не может улучшить свои навыки игры в теннис, лишь читая книги по теннису или наблюдая за игрой великих теннисистов. Он должен выходить на корт и применять на практике все, о чем прочитал и что увидел, постепенно достигая все новых уровней мастерства.

Чтобы улучшить навыки межличностной коммуникации, мы должны пройти тот же естественный процесс. Но, к сожалению, многие люди стесняются статуса новичка и делают вид, что обладают навыками, которые им и не снились. Кроме того, некоторые не желают учиться или даже настроиться на желание развивать способность к сопереживанию. Тем не менее единственная возможность стать тем, кем мы хотим стать, — признать свой нынешний статус.

Как-то раз я услышал историю, иллюстрирующую эту идею. Один молодой человек пришел к врачу с жалобой на то, что монотонность и скука его жизни вызывают у него ощущение пустоты и безучастности: «Я делаю какие-то движения, но на самом деле ничего не чувствую. Вся моя жизнь — сплошная рутина, в ней не осталось ничего волнующего».

Осмотрев его, врач написал в заключении, что пациент физически здоров. Но, хотя он и не мог диагностировать физическую болезнь, он чувствовал, что проблема существует и связана с духовным измерением.

— Я дам вам несколько рекомендаций и прошу в точности следовать им на протяжении дня, — сказал врач. — Прежде всего, какое ваше любимое место?

— Не знаю, — недоуменно ответил пациент.

— Где вы любили бывать в детстве?

— На пляже.

— Возьмите эти три листка и отправляйтесь на пляж. Один листок вы откроете в девять часов утра, второй в полдень, а третий в три часа. Вы должны дать мне слово, что будете в точности выполнять то, что в них написано, и не читать следующие листки, пока не придет

время. Согласны?

— Никогда не слышал ничего подобного, — скептически произнес молодой человек.

— И все-таки я думаю, что это вам поможет.

Итак, взяв листки, молодой человек отправился на пляж. Он прибыл туда ровно в девять в полном одиночестве, как ему было велено. Он был без радио, без телефона, без спутников. Оказавшись на берегу один на один с предписаниями врача, он немедленно открыл первый лист. Там было всего два слова: «Слушайте внимательно».

«Не может быть! — воскликнул он. — Целых три часа?!» Некоторое время он скучал. Слушая обычный шум прибоя и крики чаек, кружащихся над головой, он гадал, выдержит ли такое времяпрепровождение в течение трех часов. «Но я обещал, — сказал он себе, — и должен выполнить свое обещание. В конце концов, это всего лишь один день».

Тут он задумался: что значит «слушать внимательно»? Он сосредоточился на собственных ушах и через некоторое время стал различать звуки, которых прежде не слышал. Он слышал шум каждой волны. Он слышал крики разных птиц. Он слышал песчаных крабов. Он слышал едва различимые шорохи. Очень скоро ему открылся новый, удивительный мир звуков. Понемногу он успокоился, расслабился, его душа наполнилась покоем. К полудню им овладела почти эйфория, и он был искренне расстроен необходимостью перейти к следующему предписанию, но решил оставаться верным данному слову.

На этот раз в записке были три слова: «Попробуйте вернуться в прошлое». Поначалу сбитый с толку этим зашифрованным сообщением, вскоре он начал вспоминать, как в детстве играл на этом берегу. В памяти всплывали все новые картины. Он вспомнил пирожки, которые пекла его мать. Он вспомнил, как его брат, впоследствии убитый на войне, бежал по пляжу и радостно кричал, что наконец-то окончил школу. Его охватила глубокая ностальгия, обнажив многие приятные чувства и воспоминания. Он так погрузился в них, что едва не пропустил назначенное время — три часа. И снова ему очень не хотелось открывать следующую записку: так ему было тепло и радостно.

Третье предписание гласило: «Исследуйте свои мотивы». Это было самое трудное задание, но и самое важное — он сразу это понял. Погрузившись в себя, он начал размышлять о своей жизни — обо всех ситуациях, в которых оказывался, о людях, с которыми сталкивался. И тут он сделал неприятное открытие — в его мотивах явно доминировал эгоизм. Никогда не стремясь к чему-то большему, не связывая себя какой-то значимой целью и стоящими делами, он всегда и во всем искал только личную выгоду.

Так он обнаружил корень своей тоски, скуки, неудовлетворенности жизнью, своего механистичного отношения ко всему на свете. К шести часам вечера он был полностью умиротворен, многое вспомнил и основательно покопался в своей душе. Следуя трем предписаниям, он принял несколько решений о дальнейшей жизни и действительно начал меняться.

Чтобы внимательно и искренно слушать другого человека, когда речь идет о спорных вопросах, необходима полная уверенность в собственной защищенности. Такое общение обнажает наши уязвимые места. На нас могут влиять, изменяя нас. И если глубоко внутри мы не уверены в своей безопасности, мы не можем позволить себе пойти на риск меняющего нас воздействия. Мы нуждаемся в чувстве предсказуемости и определенности. Это и стоит за предубежденностью: мы заранее уверены, что не должны допускать появления чего-то нового в нашей жизни. Призрак перемен пугает многих людей.

Если, слушая другого человека с эмпатией, мы меняемся и испытываем влияние, мы должны быть в силах сказать себе: «Ладно, это изменение не подлинное», потому что в основе своей мы остаемся неизменными. Главное — это система ценностей и чувств, представляющих наше истинное «я», наше чувство собственного достоинства, которое не зависит от отношения к нам со стороны окружающих. Это наше нерушимое «я», наша истинная суть.

ЛОГИКА И ЭМОЦИИ

Эффективная двусторонняя коммуникация требует от нас улавливать как содержание слов, так и их скрытый смысл, а кроме того, учиться говорить на языках логики и эмоций.

Язык логики и язык чувств — это два совершенно разных языка, при этом язык чувств обладает гораздо большей мотивирующей силой. Вот почему так важно научиться слушать в первую очередь глазами и сердцем и только потом — ушами. Мы должны стараться непредубежденно воспринимать намерения собеседника. Мы можем научиться этому, если не пожалеем времени, если будем терпеливы, будем стремиться в первую очередь понять, открыто выражать свои чувства.

Для эффективной презентации собственного подхода начинайте с демонстрации ясного понимания альтернативной точки зрения. Эффективная презентация начинается с предварительной оценки.

ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И ЭМПАТИЯ

Чтобы уделять собеседнику все свое внимание, выйти за рамки собственного жизненного опыта, взглянуть на вещи с позиции другого человека, требуется много мужества, терпения и мощные внутренние источники безопасности. Вы должны быть открытыми к усвоению новых знаний и готовыми измениться. Вы должны проникнуть в душу собеседника, чтобы увидеть мир его глазами. Отсюда не следует, что вы обязательно чувствуете то же, что и он. Это взаимопонимание. Скорее, вы понимаете его чувства, основанные на его восприятии мира. Это эмпатия.

Установка на эмпатию весьма благотворна, поскольку позволяет вам оставаться открытым, а окружающим — видеть, что вы готовы учиться и что на вас можно повлиять. Помните: вы можете влиять на других, если они считают, что могут влиять на вас. Научившись слушать с намерением понять, мы узнаем больше о коммуникации. Мы узнаем, что бессмысленно пытаться использовать ум, чтобы завоевать сердце. Мы узнаем, что существует два языка общения — язык логики и язык эмоций и что поступки людей в большей мере определяются их чувствами, нежели мыслями. Мы узнаем, что, если между людьми нет благожелательности, им ни за что не договориться, потому что их разделяют эмоциональные барьеры. Мы узнаем, что страх запутывает коммуникационные линии, и чтобы распутать их, мы должны улучшать наши взаимоотношения.

Коммуникации в конечном итоге не столько вопрос интеллекта,

сколько вопрос доверия и взаимного притяжения других, их идей и чувств, признания, что все люди разные и что все они по-своему правы.

ФАЛЬСТАРТЫ

Большая часть персональных и организационных коммуникаций обусловлена социальными ценностями. Устойчивые социальные нормы нередко делают нас склонными занимать покровительственную или оборонительную позицию, потому мы привыкли делить людей на чужих и своих. Многие культуры — семьи и компании — страдают от социального и политического застоя, где правят бал знакомства, имидж, желание произвести впечатление, удовлетворяя интересы нужных людей в нужное время, переменчивые настроения и дух соперничества.

Я спрашиваю вас: какую долю своего времени и энергии вы тратите на такого рода оборонительные или протекционистские коммуникации? Какую долю энергии вы тратите на вещи, далекие от служения своей супруге, своим детям, клиентам, — на такие ничтожные занятия, как стычки с коллегами, соперничество между отделами, интриги или межличностные конфликты? Большинство людей признают, что от 20 до 40% их времени и энергии расходуется таким вот деструктивным образом.

Когда мы признаем бессмысленность таких трат, мы стараемся исправить положение. Мы беремся за дело с энтузиазмом, но очень скоро все сходит на нет. Новые инициативы задыхаются в атмосфере интриг, покровительственных и оборонительных коммуникаций, соперничества между сотрудниками и отделами и манипулирования. Не успеет инициатива стать достоянием гласности, как начинается массированное сопротивление.

Такого рода инициативы зачастую фокусируются на совершенствовании коммуникационных процессов, на попытках научить людей прислушиваться к иным точкам зрения и четко излагать свои точки зрения. Другие инициативы направлены на навыки решения проблем и эффективной работы в команде. Эти усилия предпринимаются, чтобы создать дух сотрудничества. Но культура настолько политизирована, настолько пропитана духом

обороны, насильственной власти и мотивации по методу кнута и пряника, что люди противостоят всем этим инициативам. Постепенно в организации вырабатывается циничное отношение к любым новшествам. Всякая очередная инициатива воспринимается как бессмысленное, безнадежное, отчаянное усилие переломить ситуацию. Люди постепенно устают и деморализуются. На первый план выходят вопросы выживания, зарплаты и защищенности. Многие, отчаявшись найти удовлетворение в работе, продолжают работать только ради того, чтобы обеспечить себе финансовую возможность заниматься более приятными вещами.

Пока мы не начнем развивать принцип-центричное лидерство в наших организациях, наши усилия по улучшению коммуникаций будут мало чего стоить. Их фундамент — в людях и взаимоотношениях между ними. Пока мы игнорируем этот фундамент, все наши инициативы обречены на провал. Эффективная коммуникация строится на доверии. А доверие основывается на надежности, а не на интригах.

Глава 11

ТРИДЦАТЬ МЕТОДОВ ВЛИЯНИЯ

Мы все хотим положительно влиять на определенных людей в нашей личной и профессиональной жизни. Нашим мотивом при этом может быть желание освоить новый бизнес, удержать покупателей, сохранить друзей, изменить чье-то поведение или улучшить семейные отношения.

Но как это делать? Как влиять на жизни других людей результативно и этично? На мой взгляд, есть три основные категории влияния: 1) подавать пример (другие видят); 2) проявлять заботу (другие чувствуют); 3) быть наставником (другие слышат).

В эти три категории попадают описываемые ниже тридцать методов воздействия.

Пирамида влияния



© 1991 Covey Leadership Center

ПРИМЕР: КТО ВЫ И КАК ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ

1. *Воздерживайтесь от недоброжелательных или негативных высказываний*, особенно когда вас провоцируют или когда вы утомлены и раздражены. В таких обстоятельствах не произносить недоброжелательных или критических слов — высшая форма самообладания. Мужество — это высшее из всех качеств в минуту испытаний. Если у нас нет образца сдержанности, мы склонны выплескивать раздражение на своих коллег. Возможно, нам нужны новые модели, новые примеры для подражания, нужно научиться одерживать внутренние победы над собой, выявлять свои мотивы, видеть перспективу, контролировать себя и воздерживаться от импульсивных высказываний или нападков.

2. *Будьте терпеливы в отношениях с людьми*. В стрессовых ситуациях мы часто проявляем нетерпение. Мы говорим слова, которых вовсе не хотели произносить и которые совершенно не соответствуют действительности. Или, бывает, наоборот, мы выражаем свое осуждение и неудовольствие не столько с помощью слов, сколько видом. А потом пожинаем урожай обид и напряженных взаимоотношений. Терпение воплощает на практике веру, надежду, мудрость, любовь. Это очень активная установка. Она в корне отличается от безразличия, угрюмого выжидания или соглашательства. Терпение — это эмоциональное прилежание. Оно отражает реальность постепенности всякого процесса и естественных циклов роста. Жизнь посылает нам массу возможностей проявить терпение и потренировать свою эмоциональную устойчивость — ждем ли мы друга, который задерживается, или самолет; выслушиваем ли ребенка с его переживаниями в суматохе неотложных дел.

3. *Проводите разницу между человеком и его поступками*. Хотя мы имеем право выразить неодобрение по поводу недостойного поведения или плохой работы какого-то человека, в первую очередь нужно проявить безусловное уважение к нему, подкрепляя тем самым его чувство собственного достоинства и избегая при этом осуждения и сравнений. Подобное поведение окрыляет людей. Умение делать различие между человеком и его поступками

естественно следует из нашего представления о ценности всякого человека.

4. *Творите добро анонимно.* Когда мы делаем добро анонимно, наше чувство собственного достоинства и самоуважение растут. Кроме того, мы по-настоящему постигаем безусловную ценность остальных людей, когда служим им, не рассчитывая на благодарность или вознаграждение. Самоотверженное служение всегда было одним из самых мощных рычагов влияния.

5. *Выбирайте проактивную реакцию.* Почему все мы «знаем», что такое хорошо, но столь немногие из нас «делают» это? Потому что мы пренебрегаем связующим звеном между знанием и поступком — мы не выбираем нашу реакцию. Для того чтобы сделать правильный выбор, мы должны видеть перспективу и с ее учетом определять свои реакции и дальнейшие шаги. Выбирать — значит брать на себя ответственность за свои установки и поступки, умение не винить других людей и обстоятельства в своих неудачах. Выбор предполагает настоящую внутреннюю борьбу между конфликтующими мотивами. Пока мы не научимся мудро пользоваться своей свободой выбора, наши действия будут определяться внешними обстоятельствами. Высшая степень свободы состоит в праве и возможности выбирать, как кто-то или что-то будет влиять на нас.

6. *Выполняйте обещания, данные другим людям.* Выполняя взятые на себя обязательства, мы расширяем степень своего влияния на других людей. Чтобы быть лучше и работать лучше, мы должны давать обещания (брать обязательства, приносить клятвы, вступать в договоренности), но мы никогда не должны обещать то, что не можем сделать. Зная себя, мы можем избирательно подходить к своим обещаниям. Наша способность брать на себя обязательства и выполнять их отражает меру нашей веры в себя и нашей цельности.

7. *Фокусируйтесь на своем круге влияния.* Когда мы фокусируемся на позитивном воздействии в круге влияния, то он постепенно расширяется. Проблемы, подвластные прямому контролю с нашей стороны, решаются, когда мы меняем свои привычные способы

поведения или мышления. Проблемы, поддающиеся косвенному контролю, требуют от нас изменения наших методов влияния. Например, порой мы жалуемся: «Если бы босс был в состоянии понять мою программу или мою проблему...» Но мало кто выделяет время на подготовку такой презентации, к которой начальник неминуемо отнесется с вниманием и уважением, когда материал изложен на его языке и учитывает проблемы, которые его заботят. Что касается неподвластных для нас проблем, мы в состоянии контролировать свою реакцию на них, определяя сами для себя, в какой степени кто-то или что-то повлияют на нас. Как говорил Уильям Джеймс, «мы можем изменить обстоятельства нашей жизни, просто изменив отношение к ним».

8. *Живите по закону любви.* Мы внушаем окружающим уважение к законам жизни, когда живем по законам любви. Люди — чрезвычайно нежные существа, особенно те, кто пытается выглядеть сильными и самодостаточными. Мы поймем их, если будем слушать третьим ухом — сердцем. Мы обретем большее влияние на них, проявляя безусловную любовь. Это дает людям чувство безопасности и силы вне связи с конформным поведением или сравнением их с другими людьми. Многие черпают чувство защищенности в своем внешнем виде, символах статуса, общественном положении, связях, достижениях. Но заимствование силы неизбежно ослабляет заемщика. Никто из нас не испытывает особого доверия к поверхностным коммуникационным технологиям и манипулятивным формулам успеха, оторванным от искренней любви.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВЫ ПОНИМАЕТЕ И ЗАБОТИТЕСЬ?

9. *Предполагайте в людях лучшее.* Чем большего вы ожидаете от человека, тем выше его достижения. Действуя на основе предположения, что другие честно стремятся делать все, что в их силах, вы можете оказывать на них мощное влияние и добиваться лучших результатов. Склонность классифицировать людей, подходить к ним со своей меркой зачастую изобличает нашу

неуверенность в себе и собственных силах в условиях сложной, изменчивой реальности. У каждого человека есть множество потенциальных способностей, часть из которых очевидна, но большинство скрыто. Люди склонны вести себя соответственно тому, как мы с ними обращаемся и насколько верим в них. Некоторые могут злоупотребить доверием, считая нас наивными и легковверными. Но большинство по-настоящему раскрываются в ответ на нашу веру в них. Так не мешайте реализоваться многим из-за страха перед немногими! Когда вы предполагаете в людях лучшее, исходя из собственных добрых мотивов и чувства защищенности, вы пробуждаете в людях лучшее.

10. *Старайтесь в первую очередь понять.* Старайтесь сначала понять, а потом быть понятым. Когда мы общаемся с кем-то, необходимо полностью посвятить себя собеседнику, не отвлекаясь и не думая о чем-то своем. Кроме того, мы должны проявлять эмпатию — стараться увидеть вещи его глазами, на какое-то время «влезть в его шкуру». Это требует мужества, терпения и внутренних источников чувства безопасности. Но пока люди не почувствуют, что вы понимаете их, они не откроются навстречу вашему влиянию.

11. *Поощряйте открытые, честные высказывания и вопросы.* Мы слишком часто подавляем открытые и честные проявления. Бывает, что мы упрекаем, осуждаем, принижаем, смущаем собеседника. Иные стараются защитить себя, не задавая никаких вопросов. Главный барьер на пути к откровенному и честному общению — склонность людей к критике и осуждению.

12. *Проявляйте готовность понять.* Проявляя готовность понять человека в трех отношениях: 1) вы достигаете большего понимания чувств собеседника и обсуждаемых проблем; 2) вы становитесь смелее и развиваете ответственную независимость и 3) вы укрепляете истинное доверие в отношениях. Проявление готовности понять особенно ценно, когда собеседник хочет поговорить о ситуации, сопряженной с эмоциями и чувствами. Но ответное понимание — это скорее отношение, нежели технический прием. Если вы попытаетесь манипулировать, у вас ничего не получится: нужно действительно хотеть понять человека.

13. *Если вас оскорбляют, возьмите инициативу на себя.* Если кто-то неосознанно оскорбляет вас и продолжает это делать, возьмите инициативу на себя и объяснитесь. Если не сделать этого, возможны два трагических последствия: во-первых, оскорбленный человек нередко вынашивает обиду до тех пор, пока ситуация не выходит из-под контроля, а во-вторых, он склонен занимать оборонительную позицию, чтобы защитить себя от боли в дальнейшем. Взяв на себя инициативу, проявляйте добрые намерения, а не раздражение и желание мести. Объясните, что именно показалось вам обидным или оскорбительным, не осуждая собеседника и не навешивая на него ярлыков. Это позволит ему сохранить достоинство и самоуважение и извлечь урок, не чувствуя угрозы. Наши чувства, мнения и взгляды — это еще не факты. Исходя из этого, мы лучше контролируем свои мысли и развиваем скромность.

14. *Признавайте свои ошибки и просите прощения.* Когда в наших отношениях с кем-то есть напряженность, нужно уметь признать, хотя бы отчасти, собственную вину в этом. Если задеть человека, он отстраняется, замыкается в себе и мысленно помещает нас за тюремную решетку. Для того чтобы выбраться из этой тюрьмы, недостаточно просто изменить поведение. Обычно единственный выход — признать свои ошибки и извиниться, не оправдываясь и не защищаясь.

15. *Не ввязывайтесь в споры.* Не ввязывайтесь в ожесточенные споры и не отвечайте на огульные обвинения. Пусть они «вылетают из окон». Если вы пытаетесь отвечать и оправдываться, вы лишь даете волю скрытой враждебности. Когда вы спокойны, обидчик сам вынужден справляться с естественными последствиями необоснованных заявлений. Не дайте затянуть себя на опасную орбиту ожесточения, иначе вы уподобитесь своему оппоненту, и тогда его недостатки и слабости станут вашими, и вы лишь посеете семена будущих недоразумений, обвинений и пререканий. Умение не ввязываться в споры дается внутренним покоем, свободой от непреодолимой потребности отвечать на обвинения и оправдываться. Такой душевный покой дает жизнь по совести.

16. *Общайтесь один на один.* Руководитель может быть увлечен

своей работой и предан ей, заниматься общественной деятельностью, участвовать в жизни церкви, помогать многим людям, однако при этом не иметь достаточно глубоких отношений с собственной женой. Для развития семейных отношений нужно гораздо больше благородства характера, смирения и терпения, чем для преданного служения обществу. Нередко мы оправдываем пренебрежение одним человеком своей заботой о многих, поскольку в ответ получаем почет и признание. Тем не менее мы знаем, что необходимо находить время на полноценное общение с одним, самым дорогим нам, человеком. Чтобы укрепить отношения со своими детьми, мы должны иногда проводить время с каждым из них один на один — уделять им все свое внимание, выслушивать их без нравоучений и сравнений с другими.

17. *Не забывайте о том, что вас объединяет.* Постоянно обращайтесь к тому, что вас объединяет с вашими друзьями, семьей и сотрудниками. Именно с этими факторами связаны наиболее сильные и глубокие чувства, а вовсе не с проблемами или вопросами, вызывающими разногласия. Разногласия при этом не игнорируются, но находятся в подчиненном положении. Ни один спорный вопрос не должен быть важнее хороших отношений между людьми.

18. *Будьте открыты для влияния.* Мы способны влиять на других людей лишь в той мере, в какой по их ощущению они имеют влияние на нас. Как говорится, «не важно, много ли ты знаешь, важно, многое ли тебя заботит». Когда другой человек видит, что вы искренне заботитесь о нем и действительно понимаете его проблемы и чувства, ему кажется, что он повлиял на вас. И тогда он полностью раскрывается для вашего влияния.

19. *Принимайте человека и ситуацию такими, какие они есть.* Первый шаг к изменению поведения другого человека — принять его таким, каков он есть. Сравнивая или отвергая людей, вы содействуете тому, что они еще решительнее держат оборону. Когда же вы принимаете человека таким, каков он есть, это избавляет его от необходимости защищаться и раскрепощает его естественное стремление к совершенствованию. Это не значит, что вы закрываете

глаза на его недостатки или соглашаетесь с его мнением. Скорее это подтверждение его внутреннего достоинства, признание его права чувствовать и мыслить по-своему.

НАСТАВЛЕНИЯ: ТО, ЧТО ВЫ МНЕ ГОВОРИТЕ

20. *Прежде чем говорить, настройте мысли и сердце.* То, что мы говорим, может быть не так важно, как то, как мы это говорим. Поэтому перед возвращением детей из школы, прежде чем они обрушат на вас груз своих проблем, сделайте паузу: возьмите себя в руки. Мобилизуйте ваши ресурсы. Соберитесь внутренне — и умом, и сердцем. Будьте приветливы и веселы. Полностью посвятите свое внимание их заботам. То же самое проделывайте перед возвращением с работы домой — посидите минутку в машине, прежде чем войти в дом, и настройтесь. Спросите себя: «Как мне порадовать жену (мужа) и детей сегодня вечером?» Мобилизуя свое лучшее «я», вы не дадите усталости и проблемам испортить вам весь вечер.

21. *Не вступайте в битву и не капитулируйте — обсуждайте различия.* Многие люди при возникновении разногласий вступают в борьбу или капитулируют. Борьба может принимать разные формы: от насилия и открытого выражения гнева и ненависти до тонкого сарказма, язвительных слов, уничижительного юмора, предвзятых суждений. Капитуляция тоже бывает разной — уход в себя, индифферентность, уклонение от участия или ответственности. При этом в человеке постепенно разгорается жажда мщения, которая однажды может выйти на поверхность.

22. *Выбирайте подходящее время для наставлений.* Разногласия — прекрасный повод преподнести урок. Но бывает время, подходящее, чтобы учить, а бывает — неподходящее. Учить можно: 1) если человеку ничто не угрожает (попытки учить человека, который ощущает угрозу, лишь усугубляют настороженность, поэтому дождитесь ситуации — или создайте ее, — когда человек будет чувствовать себя более защищенным и более восприимчивым); 2) если вы сами не испытываете злобы и

раздражения, вас наполняет чувство любви, уважения и внутренней безопасности; 3) если другой человек нуждается в помощи и поддержке (предлагать свои формулы успеха человеку, который эмоционально подавлен, испытывает усталость или стресс, — все равно что учить тонущего человека плавать). Помните: так или иначе мы постоянно кого-то чему-то учим собственным примером.

23. *Согласовывайте рамки, правила, ожидания и последствия.* Они должны быть четко определены, согласованы, поняты и поддержаны. Чувство защищенности зиждется на чувстве справедливости — знании, чего от тебя ждут, каковы ограничения, правила и последствия. Когда ожидания неясны, ограничения сдвигаются, правила произвольны — сегодня одно, а завтра другое — в жизни нет порядка. Неудивительно, что многие люди полагаются лишь на свою способность манипулировать окружающими и обстоятельствами. Когда жизнь становится игрой без правил, единственный грех — быть схваченным за руку.

24. *Не потакайте и не отрекайтесь.* Оберегая людей от последствий их поведения, мы вредим им. Мы учим их быть слабыми и несамостоятельными. Когда мы потворствуем безответственности, оправдывая ее или сочувствуя, мы содействуем поведению в духе «что хочу, то и ворочу». А если мы отрекаемся — игнорируя людей или нападая на них, то отбиваем у них всякую охоту пробовать что-то новое. Умение не потакать и не отрекаться, приправленное любовью, дается ответственной, дисциплинированной жизнью. В противном случае мы идем по пути наименьшего сопротивления, уступая, когда нас что-то волнует, и отказывая, когда нам это не нужно.

25. *Будьте рядом в трудную минуту.* Никто из нас не хочет, чтобы люди, которые много для нас значат, принимали важные решения, повинувшись сиюминутным настроениям и будучи ни в чем не уверенными. Как мы можем повлиять на них? Во-первых, прежде чем реагировать, думайте. Не давайте воли своим мимолетным порывам и перепадам настроения, не делайте ничего такого, что могло бы испортить отношения и лишит вас достигнутого влияния. Во-вторых, важно понимать, что люди склонны действовать,

опираясь на свои чувства, а не на знания. Человеком чаще движет сердце, нежели голова. Когда мы чувствуем, что наши интеллект и логика не соотносятся с ощущениями и эмоциями окружающих, мы должны попытаться понять их язык, не осуждая и не отвергая его. Тем самым мы показываем свое уважение и одобрение, и это снимает необходимость в обороне и восстанавливает желание делать то, что правильно.

26. *Говорите на языках логики и эмоций.* Язык логики и язык эмоций — такие же разные, как английский и французский. Когда мы понимаем, что у нас нет общего языка, стоит подумать о других способах коммуникации: 1) не жалеть времени — когда мы с радостью отдаем время другому человеку, мы показываем ему, что он стоит нашего времени; 2) быть терпеливыми — проявляя терпение, мы тоже даем ему понять ценность общения: «Я буду двигаться с вашей скоростью; я с удовольствием подожду вас, ведь вы стоите того»; 3) стремиться к пониманию — искреннее стремление понять устраняет необходимость борьбы и самозащиты; 4) открыто выражать свои чувства, подкрепляя слова невербальными проявлениями.

27. *Эффективно делегируйте полномочия.* Эффективное делегирование полномочий требует эмоционального мужества, поскольку мы в той или иной степени позволяем другому человеку совершать ошибки за наш счет и от нашего имени. Это мужество означает терпение, самообладание, веру в потенциал других людей и уважение к их индивидуальным особенностям. Эффективное делегирование должно быть двусторонним: один человек снимает с себя ответственность, а другой — принимает. Этот процесс включает три этапа. Во-первых, предварительное соглашение. Люди должны четко понимать, чего от них ждут, какими ресурсами они обладают, каков уровень их власти, насколько широка степень свободы. Во-вторых, поддержка получателей полномочий. Начальник при этом становится источником помощи, адвокатом, а не антагонистом. Он предоставляет ресурсы, устраняет препятствия, подкрепляет своим авторитетом действия и решения подчиненных, вооружает видением, учит, делится впечатлениями. В-третьих, отчетность. Отчетность во многом представляет собой самооценку, поскольку

получатели полномочий оцениваются по результатам.

28. *Привлекайте подчиненных к решению важнейших вопросов.* Значимые проекты оказывают целительное воздействие на людей. Однако то, что важно для менеджера, может быть неинтересно подчиненному. Проект приобретает значимость в глазах людей, когда они вовлечены в процессы планирования и обдумывания. Мы все должны участвовать в создании чего-то великого. Без таких проектов жизнь теряет свой смысл. Жизнь — это баланс между тем, что мы есть сейчас, и тем, чего мы хотим достичь. В жизни должна быть цель, которая стоит того, чтобы за нее бороться.

29. *Учите людей «закону урожая».* Выражаясь фигурально, обучайте их сельскохозяйственным принципам подготовки почвы, сева, культивации, полива, прополки и сбора урожая. Фокусируйтесь на естественности этих процессов. Настраивайте системы, особенно системы оплаты труда, таким образом, чтобы они отражали и поддерживали идею о том, что мы пожинаем только то, что посеяли.

30. *Пусть люди учатся ответственности на своих ошибках.* Лучшее, что мы можем сделать для своих подчиненных, — предоставить возможность естественным последствиям их действий приучать людей к ответственности. Им это может не нравиться, но популярность — ненадежный критерий развития характера. Настаивая на справедливости, мы проявляем истинную любовь. Нас достаточно волнует рост и безопасность подчиненных, чтобы перетерпеть их неудовольствие.

ТРИ БОЛЬШИЕ ОШИБКИ

Пытаясь влиять на других людей, как правило, мы совершаем три ошибки, связанные с непониманием или игнорированием перечисленных выше трех категорий влияния.

Ошибка № 1: советовать, не разобравшись. Прежде чем говорить человеку, что ему следует делать, необходимо достичь полного взаимопонимания. Чтобы влиять, нужно понимать. Если вы не

понимаете меня, не понимаете уникальности моей ситуации и моих чувств, вы не можете знать, что мне посоветовать. Пока моя уникальность не подействует на вас, я не буду поддаваться влиянию ваших советов. Выход: стремитесь сначала понять, а потом быть понятым.

Ошибка № 2: пытаться строить или перестраивать отношения, не меняя поведения или установок. Мы часто пытаемся строить или перестраивать взаимоотношения, не меняя по-настоящему собственное поведение и установки. Если мы ведем себя непоследовательно и неискренне, никакие технологии «завоевания друзей» не помогут. Эмерсон очень удачно выразился по этому поводу: «То, что я знаю о вас, говорит громче ваших слов». Выход: проявляйте последовательность и искренность.

Ошибка № 3: считать, что достаточно хорошего примера и хороших отношений. Мы часто думаем, что достаточно хорошего примера и хороших отношений и нет нужды учить людей. Но человека не вдохновляет видение без любви, и точно так же любовь без видения не несет ни целей, ни правил, ни стандартов, ни подъемной силы. Выход: говорите с людьми о видении, миссии, роли, направлении и стандартах.

В конечном счете то, что мы собой представляем, говорит о нас куда более красноречиво и убедительно, чем наши слова и даже поступки.

Глава 12

ВОСЕМЬ СПОСОБОВ ОБОГАТИТЬ СЕМЕЙНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Профессиональный успех не может компенсировать неудачи в супружеских и семейных отношениях; гротеск жизни неумолимо отражает дисбаланс, если не задолженность.

Отношения с супругами и детьми, как и с другими людьми, тяготеют к энтропии — беспорядку и разложению. Один из самых порочных и бесполезных жизненных циклов — цикл браков и разводов, кратковременных романов и любовных историй — со всеми тягостными последствиями для детей, как рожденных, так и нерожденных.

Сохранять крепкие семейные узы долгие годы — нелегкая задача. Союз мужа и жены, подкрепленный принципами, безусловно, способствует этому. Применение следующих восьми принцип-центричных приемов вдохнет новую жизнь в ваши семейные отношения и обогатит их.

1. *Не забывайте о долгосрочной перспективе.* Не заботясь о достаточно отдаленном будущем супружеских и семейных взаимоотношений, мы попросту не выдержим неизбежных ссор, стычек и испытаний. Для долгосрочной перспективы надежнее другой подход: там, где есть воля, всегда найдется и путь.

Недальновидность засасывает нас в трясины, из которой мы пытаемся вытащить себя за волосы. Для человека, мыслящего на шаг вперед, проблемы в семейных отношениях — всего лишь очередное досадное препятствие на пути к быстрой самореализации.

Насколько широки горизонты вашей семьи? Чтобы выяснить это, попробуйте провести следующий опыт. Возьмите лист бумаги и наверху слева напишите «Краткосрочная перспектива», а справа — «Долгосрочная перспектива». В центре листа перечислите все проблемы, вопросы, заботы, связанные с семьей. Например, вы можете включить такие пункты, как роль мужа/отца или жены/матери, финансовые вопросы, воспитание детей, отношения с

родственниками, моральные и религиозные аспекты жизни, образ жизни, стратегии решения проблем и т.д. Исследуйте каждый вопрос, начиная с краткосрочной перспективы и затем продвигаясь к отдаленному будущему.

Это упражнение поможет вам глубже заглянуть в ваши отношения с супругой и детьми. Старайтесь выстраивать мосты между идеальным и реальным, чтобы ваша жизнь не распалась на две изолированные и искусственные части: абстрактную, идеалистическую, духовную сторону жизни и обыденную, повседневную.

2. *Переписывайте сценарии супружеской и семейной жизни.* В детстве мы наиболее зависимы и уязвимы и больше всего нуждаемся в любви, одобрении, ощущении причастности. Наши детские впечатления формируют нашу взрослую жизнь. Родители и другие взрослые служат нам ролевыми моделями; мы идентифицируем себя с ними, и с хорошими, и с плохими. Они фактически задают сценарий нашей жизни. Эти сценарии становятся неотъемлемой частью нашей жизни, нашими ролями. Мы не столько выбираем их, сколько они проникают в нас. Они вырастают из нашей уязвимости, нашей зависимости от других, нашей жажды любви и одобрения, нашей потребности принадлежать кому-то, ощущать свою значимость и достоинство. Вот почему наиболее фундаментальная ответственность родителей связана с их ролевой моделью. Они вручают детям сценарии жизни — сценарии, по которым их дети, вероятнее всего, будут жить многие годы.

Люди гораздо глубже усваивают то, что видят и чувствуют, чем то, что слышат. Воспитание — на 90% пример и отношение и лишь на 10% — слова. Следовательно, повседневное исполнение роли образца для подражания — высшая форма влияния! Поэтому недопустимо высокопарно рассуждать о высоких моральных принципах, а в остальное время — большую часть жизни — брюзжать, критиковать, проявлять бесчувствие и бессердечие.

Наши сценарии оказывают на нас огромное влияние, но мы можем научиться переписывать их. Мы можем находить для себя новые модели, выстраивать новые отношения. Чтобы создать для себя лучший сценарий, мало читать о правильных принципах в

хороших книгах; нужно идентифицировать себя и поддерживать отношения с людьми, которые живут по этим принципам. Правильные принципы не могут компенсировать неправильное моделирование, дурные примеры. Учить человека правильным принципам гораздо легче, чем узнать и полюбить его; гораздо легче раздавать ценные указания, чем проявлять эмпатию и быть открытым — чтобы другие люди могли узнать и полюбить вас; гораздо легче жить независимой жизнью, чем взаимозависимой; гораздо легче быть судьей, чем светочем; критиком, чем образцом.

Многие из проблем, с которыми люди сталкиваются в супружеской жизни, порождаются конфликтом ролевых ожиданий и сценариев. Например, муж считает, что роль его жены — заниматься садом: так делала его мать. А жена уверена, что это роль мужа, как было заведено в ее родительской семье. Маленькая проблема становится большой, поскольку конфликтующие сценарии раздувают любую проблему, усугубляют любые разногласия. Исследуйте проблемы в жизни вашей семьи: не порождаются ли они и в вашем случае конфликтующими ролевыми ожиданиями и конфликтующими сценариями.

3. *Проанализируйте свои роли.* Супруги и родители играют три роли: производителя, менеджера и лидера. Производитель обеспечивает достижение желаемого результата: ребенок делает уборку в комнате, отец выносит мусор, мать укладывает ребенка в постель. Для улучшения результатов производитель может использовать инструменты.

Родитель, ориентированный на производство, может быть человеком, для которого имеет значение единственное — чистый дом и ухоженный дворик. Он берет на себя львиную долю домашней работы и критикует детей за то, что они ничего не делают. Дети, разумеется, недостаточно обучены и подготовлены для того, чтобы принимать участие.

Многие родители-производители не умеют делегировать ответственность, поэтому им приходится в конце концов все делать самим, сбиваясь с ног. Каждый вечер они ложатся спать изможденные, раздраженные и расстроенные «бесполезностью» окружающих. Они видят решение большинства проблем в том, чтобы

делать все самим. Вот почему они так мало успевают и так низка их продуктивность. Они просто не умеют привлечь других к работе так, чтобы исполнители были внутренне мотивированы и делали то, чего от них ждут. Даже предпринимая попытки перепоручить работу, они заканчивают словами: «Быстрее сделать самому, чем объяснить, что и как». Капитулируя, они возвращаются к «производству», ощущая себя измученными и несчастными. Они вечно сгибаются под тяжестью забот, вечно торопятся, вечно ощущают усталость и разочарование. Они бурно реагируют на ошибки других и торопятся их исправить. Когда дети чем-то все-таки занимаются, такой родитель следит за каждым их шагом, подрывая мотивацию и добиваясь реализации собственных пророчеств: «Я так и знал, что они не доведут дело до конца».

В роли менеджера родитель может делегировать детям различные домашние обязанности. Такое делегирование имеет свойство рычага: небольшое усилие может обернуться сторицей. Родитель-менеджер компенсирует слабость ребенка-производителя. Менеджер понимает необходимость структур и систем (в частности, обучения, коммуникации, информации и вознаграждения), стандартных процедур и практических приемов, основанных на правильных принципах. Тогда «производство» в значительной мере может осуществляться на автопилоте. Однако по этой же самой причине родитель-менеджер склонен проявлять недостаточную гибкость, бюрократизм, чрезмерное увлечение методами и системами. Со временем менеджеры начинают фокусироваться на продуктивности, а не на эффективности — на том, чтобы все делать правильно, а не делать правильное дело.

Природе брака и семьи свойственна взаимозависимость. Без управления в семье не обойтись. В противном случае каждый день приходится заново изобретать колесо, поскольку нет установленных систем и процедур, все измотаны, налицо конфликты и неоднозначность ролей, а когда работа не делается, люди винят друг друга. Прежде чем родители смогут стать хорошими менеджерами, они должны достичь высокого уровня независимости, внутренней безопасности, уверенности в своих силах. Иначе они не смогут охотно сотрудничать, проявлять гибкость, адаптироваться к различным ситуациям и потребностям других людей.

В роли лидера мы осуществляем изменения. Но перемены беспокоят и тревожат людей, вызывают страх, неуверенность, чувство незащищенности. Смягчайте нововведения, отзываясь на тревоги близких с искренним участием и сопереживанием, поощряя свободное выражение чувств и вовлекая их в процесс создания взаимоприемлемых решений. Без такого лидерства в семье сопротивление будет лишь усиливаться и приведет к жесткой бюрократической системе или к холодному приспособленчеству.

Во многих хорошо управляемых семьях недостает такого рода лидерства, и хотя все идет гладко, но бывает, что не в том направлении. В таких семьях могут быть отличные системы учета и контроля для каждого, но нет тепла, чувства, сердца. Дети стараются при первой возможности сбежать из семьи и зачастую уже не возвращаются, разве что из чувства долга. Этот феномен можно наблюдать и на примере семей, представленных несколькими поколениями. В одних семьях родные собираются часто благодаря общим интересам и любви. В других — лишь время от времени, из чувства долга по отношению к какому-то одному человеку. А когда такой человек умирает, каждый идет своим путем, члены семьи живут в разных городах и привязаны больше к соседям и друзьям, нежели к братьям, сестрам, дядям или тетям.

Если мать постоянно играет роль производителя, а отец — менеджера, то роль лидера остается незанятой, и дети тут не помощники. Роль лидера состоит в том, чтобы направлять семью, формулируя видение и подавая пример; мотивировать любовью и вдохновением; строить взаимодополняющую команду на основе взаимного уважения; ориентироваться на эффективность и конечные результаты, а не на методы.

Все эти три взаимосвязанные роли — производителя, менеджера и лидера — чрезвычайно важны в супружеской и семейной жизни. На ранних стадиях брака оба партнера должны играть все три роли, при допустимом акцентировании той или иной роли. По мере того, как дети подрастают и способны брать на себя больше ответственности, роли менеджера и лидера приобретают все большее значение. Со временем роль лидера становится для родителя самой важной.

4. *Переустановите цели.* Из наших усилий по достижению счастья в супружеской и семейной жизни необходимо извлечь один важный урок: мы должны сохранять и приумножать ресурсы, позволяющие нам добиваться результатов. Я называю эти две цели «П» и «СП». Под «П» подразумевается производство желаемых результатов, а под «СП» — способность производить, что означает сохранение и развитие активов и ресурсов, позволяющих достигать результатов. Например, если родитель пренебрегает деятельностью по наращиванию СП (СП-работой) в отношениях со своим сыном-подростком, уровень доверия между ними будет низким, а общение — напряженным и механичным. Сын попросту не станет прислушиваться к советам отца в тех вопросах, где нужны опыт и мудрость. Отец может обладать и мудростью, и желанием помочь сыну, но сын не откроется ему из-за низкого уровня доверия. Из-за невыполненной СП-работы существенно пострадает и П-работа, производство желаемых результатов. Дело кончится тем, что сын примет спонтанное решение, продиктованное эмоциями, и оно повлечет долгосрочные негативные последствия.

Чтобы восполнить пробелы, созданные пренебрежением к СП, и наладить отношения с сыном, родителю придется приложить дополнительные усилия. Способы внести эмоциональный вклад неоднозначны. То, что может быть вкладом для одного человека, для другого может оказаться снятием. То, что для одного деликатес, для другого отравя. Когда мы живем по первичным законам любви (СП-деятельность), мы способствуем подчинению первичным законам жизни (П-результаты). Обходных путей нет.

Применение в семейных отношениях разного рода искусственных технических приемов и стратегий, предлагающих обходные пути, двоедушие, хитрость, может временно прикрыть недостатки характера, но эти несовершенства неизбежно проявятся в следующей жизненной буре. Супружеские отношения требуют постоянного пополнения вкладов в виде доброты, нежности, участия, приятных слов и безоговорочной любви.

Всякий раз, когда мы пренебрегаем СП во имя П, мы на короткое время можем получить немножко больше П, но в конечном счете наши результаты неминуемо будут ухудшаться. Если мы используем приемы манипулирования и запугивания, мы ненадолго получим то,

чего добиваемся, но потом уровень доверия и коммуникативные процессы деградируют, и это приведет к культуре цинизма. Вместо глубокого взаимопонимания, когда пара может общаться почти без слов и даже ошибки каждого не мешают понимать друг друга, складывается ситуация общежития, где супруги пытаются жить по-своему, независимо друг от друга, сохраняя минимальное взаимоуважение и терпя друг друга. Ситуация может все больше ухудшаться, переходя во враждебность, когда каждое слово воспринимается как оскорбление и становится рискованно думать вслух. Через какое-то время такие браки заканчиваются судебными баталиями или — если супругов продолжают связывать дети, секс, общественное мнение или боязнь потерять лицо — холодной войной.

В некотором смысле эгоизм — коренная причина супружеских раздоров и разводов, это симптом чрезмерного фокусирования на результате — на том, что мы хотим получить. Например, эгоистичный и невнимательный муж недолгое время добивается своих желаний манипуляциями и запугиванием, но в конце концов из-за недостатка СП отношения портятся.

То же самое справедливо и в отношениях родителей с детьми. Если родители фокусируются на своих желаниях и добиваются своего угрозами, криками, методом кнута и пряника или, напротив, они во всем потворствуют детям либо просто не обращают на них внимания, то отношения ухудшаются, о внутренней дисциплине дети не имеют понятия, а видение, стандарты и ожидания туманны, двусмысленны и запутанны.

Пока дети малы и поддаются угрозам и манипуляциям, родители часто добиваются того, чего хотят, любыми методами. Но в отношениях с подростками родительские угрозы уже не проходят. Если нет высокого уровня доверия и взаимного уважения, родители теряют контроль над своими детьми. На их эмоциональном банковском счету нет резервов. Невыполнение СП-работы в годы формирования личности ребенка ведет к истощению эмоционального банковского счета к тому времени, когда ребенок становится подростком. Вы теряете влияние, и отношения рушатся.

Эмоциональный банковский счет очень уязвим, но в то же время он достаточно устойчив. Если эмоциональные резервы на нашем

счете составляют, скажем, 200 000 долларов, мы можем время от времени снимать небольшие суммы — 5000 или 10 000, и это не отразится на наших отношениях: нас поймут и простят. Например, нам нужно принять заведомо непопулярное решение, поскольку у нас нет времени даже вовлечь остальных членов семьи в этот процесс или прокомментировать его. Тем самым мы снимаем со своего 200-тысячного счета 10 000 долларов, и у нас остается 190 000. Может быть, завтра мы сумеем объяснить, что мы сделали и почему, и эти 10 000 вернутся на наш счет.

Ориентация на СП вытекает из характера, цельности и искренности человека; а не следует из манипулятивной тактики, направленной исключительно на достижение результатов. Если мы неискренни и используем СП как манипулятивную технологию, это рано или поздно откроется и приведет к огромным списаниям с нашего счета. Делая же маленькие пополнения счета, мы со временем создадим гигантский резерв. Этими небольшими депозитами могут быть терпение, вежливость, сопереживание, участие, доброта, честность, искренние извинения за прошлые ошибки, срывы, эгоистичные поступки и иные формы списаний.

5. Перенастройте семейные системы. Для плодотворной семейной жизни необходимы следующие четыре системы. К примеру, если у вас нет 1) *целей и планов*, то на какой основе вы можете построить 2) *ответственность и дисциплину* или создать стандарты 3) *обучения* или 4) *коммуникаций и решения проблем*?

Если в вашей семье не реализуются программы обучения, то как вы сможете развивать навыки общения и решения проблем или готовность брать на себя ответственность выполнять порученную работу и подчиняться дисциплине? Если у вас нет системы коммуникаций и решения проблем, как вы будете прояснять общие ценности, выбирать цели и составлять планы по их достижению? Как вы будете решать вопросы обучения и ответственности и добиваться дисциплины? И если у вас нет системы ответственности и дисциплины, как вы сможете обеспечивать выполнение работы, необходимой для достижения целей, реализации планов, развития навыков и обучения?

Все четыре системы необходимы. Многие родители неразумно

фокусируются на одной-двух из этих систем, полагая, что успех в одной из них компенсирует неудачи в других. Люди склонны делать то, что умеют и любят делать. Когда вы предлагаете им покинуть подобную «зону комфорта», это их расстраивает и пугает. Но если вы осуществляете лидерство и смягчаете процесс роста и изменений, помогая им понять необходимость всех четырех систем и побуждая их развивать в себе новые установки и навыки, которые могут не вмещаться в их нынешние сценарии или привычный образ мышления, они мало-помалу преодолеют страх.

6. *Оттачивайте три важнейших навыка.* На каждой стадии супружеской и семейной жизни нужно уметь управлять временем, общаться и решать проблемы. И совершенствование этих навыков под силу каждому из нас. Мы не можем сильно влиять на поведение других людей, зато мы можем изменить собственное поведение, особенно в том, как распоряжаемся своим временем, как взаимодействуем с окружающими и как решаем жизненные проблемы.

Управление временем — термин изначально ошибочный, поскольку все мы располагаем одним и тем же количеством времени, хотя кто-то за одно и то же время может успеть сделать в несколько раз больше, чем другие. Здесь правильнее говорить о *самоуправлении* — ведь этот термин предполагает, что мы управляем собой в отведенное нам время. У большинства людей жизнью правят кризисы; ими движут внешние события, обстоятельства и проблемы. Их ум настроен на проблемы, и когда речь заходит о выборе приоритетов, выбирать приходится между одной проблемой и другой. Люди, эффективно управляющие временем, ориентированы на благоприятные возможности. Они не отрицают и не игнорируют проблемы, но пытаются предотвратить их. Порой им приходится сталкиваться с острыми проблемами и кризисами, но большей частью они предупреждают их посредством тщательного анализа природы этих проблем и долгосрочного планирования.

Суть управления временем заключается в расстановке приоритетов и организации последующих действий в соответствии с ними. Расстановка приоритетов требует от нас ясного мышления и четкого представления о ценностях и глубинных интересах. Затем на

их основе выбираются кратко — и долгосрочные цели, составляются планы и графики, определяются временные отрезки. После этого, если на горизонте не появляется что-то более важное — но не более срочное, вы должны проявить дисциплину и действовать в соответствии с планами.

Коммуникация — необходимая предпосылка решения проблем и одно из наиболее важнейших умений в жизни. Коммуникацию можно определить как взаимопонимание. Главная коммуникационная проблема — проблема «перевода»: перевода наших мыслей и чувств в слова и слов в мысли. Поэтому первейшая задача — научиться говорить именно то, что мы имеем в виду, а вторая — научиться слушать других, чтобы понимать, что они имеют в виду. Ключом к «точному переводу», или эффективному двустороннему общению, является высокий уровень доверия. С человеком, которому доверяешь, можно общаться почти без слов. Несмотря на вероятные ошибки при передаче мыслей и чувств, ваш собеседник все равно поймет, что вы хотите сказать. Но когда доверия нет, никакое красноречие не поможет. Когда уровень доверия высок, коммуникации осуществляются легко, без усилий, мгновенно и точно. А когда уровень доверия низок, коммуникации затруднены, изнурительны и неэффективны. Ключ к коммуникации — доверие, а ключ к доверию — надежность. Цельность — лучшая гарантия поддержания климата эффективного общения. И здесь, как в любых других естественных процессах, коротких путей и быстрых решений не бывает.

Решение проблем. Настоящее испытание для нашего умения общаться — совместное решение проблем в реальной семейной жизни. Классический подход к решению проблем связан с четырьмя вопросами: 1) где мы находимся; 2) куда мы хотим добраться; 3) как добраться отсюда туда; 4) как мы узнаем, что достигли цели?

Первый вопрос — где мы находимся? — фокусирует наше внимание на важности сбора и диагностики данных о существующем положении вещей. Второй вопрос — куда мы хотим добраться? — связан с прояснением ценностей и выбором целей. Решение третьего вопроса — как добраться отсюда туда? — предполагает поиск и оценку возможных вариантов, принятие решений и планирование мероприятий по реализации этих решений. Четвертый вопрос — как

мы узнаем, что достигли цели? — подразумевает выработку критериев или эталонов для отслеживания нашего продвижения к намеченным целям.

Когда проблемы сопряжены с эмоциями, как это часто бывает в семейных ситуациях, большинство людей делают предположения по поводу первых двух вопросов — где мы находимся и куда мы хотим добраться? — и затем начинают спорить и ссориться по поводу ответа на третий вопрос — как добраться отсюда туда? Это лишь усугубляет проблему, все больше эмоций вкладывается в желания, и культивируется менталитет недостаточности. Люди начинают воспринимать победу как победу над кем-то, начинают мыслить дихотомически («или я — или он») и искать решения в духе «выиграл/проиграл». Когда такую позицию занимают обе стороны, почти неизбежен исход «проиграл/проиграл». Одна из сторон может чувствовать себя слабой или запуганной и предпочесть подход «проиграл/выиграл», но это приведет лишь к временному разрешению проблемы и еще более серьезным проблемам в будущем.

Нам нужно стремиться к решению в духе «выиграл/выиграл» — когда обе стороны одинаково заинтересованы в решениях и планах действий. Чтобы добиться этого, нужно не только время: необходимо терпение, самообладание и мужество, уравновешенное чуткостью. Короче говоря, необходимы зрелость и развитие наших высших способностей.

7. Восстановите внутренние источники чувства безопасности. Большинство людей черпают чувство защищенности из внешних источников — из окружающей среды, собственности, мнения окружающих, включая собственную супругу. Проблема в том, что у нас вырабатывается зависимость от этих внешних источников, и наша жизнь оказывается под ударом, если с этими источниками что-то случится.

Нам необходимо развивать взаимосвязь с теми источниками, которые остаются неизменными и надежными в любых обстоятельствах. Способность написать заново сценарий своей жизни и сохранять приверженность этому новому сценарию требует от человека большого мужества. Мужество, в свою очередь,

зидается на чувстве собственного достоинства, самоуважения и защищенности. Рассмотрим семь источников безопасности, которые не зависят от обстоятельств и мнений.

Принципы «истинного севера». Основной источник, из которого проистекают все остальные и на который можно твердо положиться, — наша приверженность своду нерушимых принципов. Это означает постоянное просвещение совести и повиновение ей. Чем больше мы этим занимаемся, тем счастливее в браке и тем больше мудрости и силы обретаем для решения и преодоления самых разных проблем и испытаний, с которыми приходится сталкиваться.

Богатая внутренняя жизнь. Развивайте навыки медитации, самосозерцания, молитвы, изучайте писания и другую духовную литературы. Многие люди скучают, оставаясь в одиночестве, поскольку привыкли к карусели дел и забот, к жизни, почти постоянно связанной с другими людьми. Развивайте способность быть наедине с собой, размышлять, ничего «не делая», наслаждаться тишиной и одиночеством. Думайте, пишите, слушайте, планируйте, визуализируйте, расслабляйтесь. Богатая внутренняя жизнь способствует развитию чувства собственного достоинства и безопасности.

Любите природу. Глубоко погружаясь в красоты природы, особенно в горах или на берегу моря, рано утром или вечером, вы ощутите величие творения, и природа передаст вам частичку своей красоты и своего покоя. Это как мощная порция кислорода. Природа — лучший ресурс для сценария жизни, она учит многим прекрасным принципам и процессам.

Вспомните отпуск, проведенный вами в тиши и красоте природы — на реке, на озере, на море или в горах. Что с вами происходило? Разве вы не стали более умиротворенными, внутренне спокойными, задумчивыми. А теперь вспомните отпуск, проведенный в бесконечных поездках и мероприятиях, когда все по расписанию, когда надо успеть и на карнавал, и в парк развлечений, и в цирк, и куда-то еще. Что вы ощущали, вернувшись из такого отпуска? Наверняка жуткую усталость и потребность вот теперь-то отдохнуть по-настоящему.

Затачивайте пилу. Развивайте привычку каждый день затачивать пилу в физическом, интеллектуальном и духовном

измерениях. Регулярно занимайтесь физическими упражнениями — хотя бы через день. Физкультуры по выходным дням недостаточно; занимаясь редко, но помногу, мы скорее вредим, чем помогаем себе. С возрастом тело человека уже не обладает такой гибкостью и упругостью, чтобы выдерживать субботные или воскресные стрессы. Регулярные энергичные упражнения совершенно необходимы для здоровья и, безусловно, влияют не только на количество лет, которые мы проживем, но и на их качество. Выделяйте время на затачивание пилы.

Старайтесь помочь людям. Особенно важно анонимное служение. Это кажется парадоксом, но мы обретаем жизнь, когда целиком отдаем ее на службу другим людям. Если наше искреннее намерение — служить людям, приносить им добро, не заботясь о своем «я», мы попутно служим и самим себе, получая психологическую, эмоциональную, духовную награду в форме душевного покоя и чувства безопасности.

Проявляйте цельность. Когда мы верны своей интуиции и своему слову, когда мы постоянно стремимся к гармоничному соответствию нашей системы навыков нашей системе ценностей, тогда мы живем цельной жизнью. Тогда честь становится важнее настроений, тогда мы уверены в себе, потому что знаем себя. Мы знаем, что устоим перед искушениями. Цельность — основа всякой добродетели и всякого величия. Чувство защищенности, которое она дарует, избавляет нас от потребности производить на кого-то впечатление, выпячиваться, заимствовать силу у своих титулов, богатства, общественного положения и т.д. Мы не прибегаем к цинизму, сарказму или злословию как средству самообороны. Наше чувство юмора становится непосредственным, здоровым и сообразным ситуации.

Другой человек. И наконец, защищенность нам дает человек, который любит нас, который верит в нас, даже когда мы сами не верим в себя. В каком-то смысле это источник внешний, и он несовершенен. Но я упоминаю его, потому что есть люди настолько честные и надежные, что мы можем целиком положиться на них. Они знают нас, они беспокоятся о нас, их любовь не выдвигает условий, они остаются с нами, когда все остальные дезертируют, даже когда дезертируем мы сами.

Безоговорочную любовь испытывает к своим детям большинство родителей. Может быть, именно те испытания, которые приходится пережить матери, когда она рождает на свет ребенка, наделяют ее такой безусловной любовью к своему чаду, непоколебимой верой в его лучшие качества и потенциал. Той же способностью обладают принцип-центричные люди.

Такие люди способны в корне изменить нашу жизнь. Подумайте о прожитом. Был ли у вас когда-нибудь учитель, руководитель, сосед, друг, тренер, советчик, который верил в вас даже тогда, когда вы сами не верили в себя; который оставался с вами несмотря ни на что? Не тот, кто был всегда мягок, все позволял и во всем соглашался, но тот, кто и не поддакивал вам, но и не отворачивался от вас.

Я считаю, что научиться быть таким человеком для других — самая высокая и трудная миссия.

8. *Разработайте семейное заявление о миссии.* Ничто так не объединяет и не укрепляет семью, как работа над формулировкой положений семейной миссии. Во многих семьях воспитание строится на основе мгновенного вознаграждения, а не на здравых принципах и внушительных эмоциональных вкладах. И когда возникают стрессовые ситуации, люди выходят из себя, кричат друг на друга или, наоборот, иронизируют, критикуют, замыкаются. Дети видят это и привыкают думать, что существует единственная альтернатива при решении проблем — дать бой или бежать. Такой подход может передаваться из поколения в поколение. Вот почему я настоятельно рекомендую составить семейное заявление о миссии. Создавая семейную конституцию, вы добиваетесь до корней проблем. Если вы хотите построить прочные, долговечные отношения, определите основные ценности и цели и настройте семейные системы в соответствии с этими ценностями и целями. Работайте над фундаментом. Сделайте его максимально прочным. Ядро любой семьи — это то, что неизменно, то, что всегда будет при вас. И это можно отразить в семейном заявлении о миссии. Спросите себя: «Что мы ценим? Что главное в нашей семье? Какова наша миссия? В чем наш смысл существования?»

При всей важности конечного продукта — странички, на которой

изложена миссия семьи, гораздо важнее то, что происходит в процессе его создания. Если семейное заявление о миссии действительно замышляется как конституция семьи, ее направляющая и вдохновляющая сила, то в ее составлении должен участвовать каждый член семьи. Заявление о миссии должно включать в себя принципы, разделяемые всеми членами семьи. Пусть работа над формулировкой миссии займет недели или даже месяцы. Создайте такой климат в семье, где каждый может открыто выражать свои чувства и мнения, приложите все усилия к тому, чтобы до конца понять, что действительно важно для каждого ребенка. Не спешите, будьте терпеливы.

Я помню, как в нашей семье началась работа над заявлением о миссии. Мой сын-футболист высказался первым: «Мы одна команда, и вместе мы — сила!» За месяцы работы над заявлением о миссии мы пережили очень многое. Мы многое узнали друг о друге и в конце концов крепко сплотились вокруг нашей миссии, взяв на себя обязательство всегда поддерживать друг друга. Я хотел бы поделиться с вами нашей формулировкой миссии, но не решаюсь это сделать, поскольку не хочу, чтобы вы слепо подражали ей. Приведу простой пример: «Миссия нашей семьи в том, чтобы наш дом стал средоточием веры, порядка, истины, любви, счастья и покоя; мы хотим обеспечить каждому члену семьи возможность сочетать ответственность и независимость с эффективной взаимозависимостью, чтобы добиваться достойных целей».

Я вижу, какое мощное воздействие это заявление оказало на всех членов нашей семьи. Вижу, как наши дети принимают важные жизненные решения, основываясь на стремлении достигать достойных целей и приносить пользу обществу. И я рекомендую вам испытать на себе мощь этого объединяющего процесса.

Глава 13

ВОСПИТАНИЕ ДЕТЕЙ-ЧЕМПИОНОВ

У нас с Сандрой девять детей, и всех их мы считаем чемпионами. Конечно, ни они, ни мы еще не достигли конца пути; все мы ежедневно молимся, чтобы Бог дал нам мудрость и силу добиться большего.

С разными детьми мы перепробовали различные способы превращения их в чемпионов. Следующие десять ключей вполне применимы, когда ставится задача сделать чемпионами людей, которых вы берете на работу, которыми управляете и руководите.

- ***Во-первых, мы работаем над укреплением самоуважения у наших детей.*** С самого дня рождения ребенка мы поддерживаем его, проявляем веру в него и в его потенциал. Мы не сравниваем детей друг с другом и с другими людьми.

Я всегда считал, что отношение человека к самому себе определяет, насколько раскроются его таланты и реализуется потенциал. А отношение к себе во многом определяется отношением со стороны других людей, в первую очередь родителей.

Когда наши дети были еще дошкольниками, мы старались укреплять их самооценку, проводя много времени в их обществе, выслушивая их, играя с ними и поддерживая их. Я, например, до сих пор провожу очень много времени с нашим младшим сыном Джошуа и по-настоящему наслаждаюсь этим. Когда я возвращаюсь из какой-нибудь поездки, даже если она длилась всего один день, мы отмечаем это событие походом в ближайший магазин. Как только мы садимся в машину, он прижимается ко мне и говорит: «Мы снова вместе, только ты и я». Всю дорогу мы полностью поглощены друг другом. А вечером он говорит: «Папа, ты мне расскажешь какую-нибудь историю перед сном?» Я отвечаю: «Конечно, сынок». Он подсаживается ко мне поближе, и я начинаю.

- ***Во-вторых, мы помогаем им развивать первичное величие.*** Мы учим своих детей, что бывают два вида величия:

первичное, то есть принцип-центричный характер, и вторичное, признаваемое окружающими. К этой теме мы постоянно возвращаемся. Мы стараемся побудить детей стремиться в первую очередь к первичному величию, не пытаясь компенсировать слабости характера заимствованием силы из вторичных источников (популярности, репутации, богатства, природных талантов и т.д.).

Например, наш сын Шон, работая в Южной Африке, много раз проявлял первичное величие — самоотречение, дисциплину, любовь к другим людям. Он поддерживал всех, с кем ему доводилось работать. Этот трудный путь привел его к мысли, что важнейшие жизненные вопросы так или иначе концентрируются вокруг воли и величия господина и воли и величия человека.

Первичное величие Шона проявляется и в мужественности его решений в труднейших ситуациях. Играя в футбол за команду Университета Бригэма Янга, он научился распознавать действия защиты соперников и менять тактику игры, чувствуя, что первоначально задуманная стратегия не сработает. Проявляя терпение, он выработал в себе необходимые для хорошего футболиста навыки. Когда он замечает, что боевой настрой в команде падает, он подбадривает товарищей, настраивая их на победу.

Хотя ему хочется играть и выигрывать в спорте, он понимает, что его главная цель на сегодняшний день — подготовиться к взрослой жизни и к аспирантуре. Он уже не думает о долгосрочной футбольной карьере, зная, что любая серьезная травма может круто все изменить.

• В-третьих, мы побуждаем их расширять круг интересов. Возьмем, к примеру, Джошуа. Когда он посмотрел фильм о каратистах, ему захотелось заняться карате. Я сразу же согласился, прекрасно понимая, что через пару недель он переключится на что-нибудь другое и постепенно потеряет интерес к карате. Но я хочу, чтобы он пробовал то, что его привлекает. Я стараюсь поддержать его при выборе занятий. Например, недавно мы резвились с мячом в коридоре, и он воскликнул: «Смотри, как хорошо я играю в футбол!» Он не сомневается в своей способности хорошо справляться со многими вещами.

Когда мы обнаруживаем в ком-то из детей настоящие таланты, мы побуждаем его развивать их. Скажем, я обратил внимание на атлетические способности Шона задолго до того, как он начал участвовать в спортивных состязаниях. Еще когда он учился в старших классах, я замечал у него гибкость, хорошую координацию, быстроту движений. И я постоянно советовал ему: «Почему бы тебе не участвовать в соревнованиях?» Однако он всегда проявлял нерешительность, боясь проигрыша: ему казалось, что лучше вовсе не пытаться, чем проиграть. Но однажды он наконец согласился принять участие в нескольких забегах, проводившихся в школе. Он выиграл их все и, почувствовав свои возможности, начал участвовать в соревнованиях и по другим видам спорта.

- ***В-четвертых, мы стараемся создавать в семье радостную атмосферу.*** Мы хотим, чтобы дети получали большее удовлетворение от семьи, чем от школы и внешнего мира. По существу мы стараемся, чтобы ничто в нашем доме не вызывало у них чувства протеста, чтобы они ощущали радость и поддержку и чтобы с семьей у них ассоциировались благоприятные возможности. Они не должны чувствовать, что их ограничивают в чем-то, что они чего-то не могут. Мы внушаем им такую установку: «Вы способны на многое, если заранее запланируете это и будете работать».

Мы стараемся регулярно, хотя бы раз в месяц, устраивать для каждого ребенка своего рода праздник, что-то особенное именно для него. Кроме того, мы часто практикуем беседы один на один. Много радости нам доставляют дни рождения наших детей. Мы называем их «неделями рождения», посвящая имениннику целую неделю. Мы призываем каждого высказываться, за что они ценят и любят друг друга.

- ***В-пятых, мы готовимся заранее.*** Некоторые важнейшие семейные мероприятия мы планируем за полгода. Наш сын Стивен и его жена Джери признались как-то, что, когда им предстояло переехать сначала в Даллас, где Стивен работал на компанию IBM, а потом в Бостон, где он учился в Гарвардской школе бизнеса, их сомнения больше всего были связаны с тем, что они пропустят запланированные семейные торжества.

Я думаю, что многим родителям не удастся сделать из своих детей

чемпионов потому, что они не планируют веселые семейные мероприятия, которые становятся традиционными. Значительную долю радости от любого праздника люди получают в процессе его планирования и подготовки. На самом деле предвкушение праздника приносит зачастую больше наслаждения, чем само событие. Обычно нежелание организовывать что-то оправдывают недостатком денег. Но чтобы весело провести время, необязательно тратить много денег. Важно, чтобы семья время от времени собиралась вместе, чтобы ваши дети участвовали в подготовке торжества, чтобы вы все с радостным томлением ждали этого часа, чтобы каждый член семьи чувствовал себя полноправным участником этих торжеств и потом с удовольствием вспоминал их.

Конечно, к планированию праздников нужно привлекать и родню. Наши дети поддерживают тесные отношения со своими двоюродными братьями и сестрами и очень болеют за них. К нашим семейным мероприятиям мы обычно привлекаем представителей четырех поколений и относимся друг к другу с большим интересом. Мы не хотим пропускать семейные встречи (даже подростки). Такое отношение очень важно для становления чемпионов, потому что дает детям ощущение причастности к семье, повышает самооценку, обеспечивает их мощной системой семейной поддержки и предоставляет возможность служения ближнему.

• ***В-шестых, мы стараемся подавать пример совершенства.*** Мы все стараемся быть отличниками во всех делах, стремимся к тому, чтобы совершенство было неписаной нормой. Нам никогда не приходится напоминать детям о необходимости делать уроки, потому что они сами понимают важность учебы. Чтение и учеба — неотъемлемая часть нашей семейной культуры. Если дети просят, мы помогаем им выполнять домашние задания, но в то же время стараемся развивать в них самостоятельность.

Однажды мы собрались всей семьей, чтобы обсудить роль телевидения в нашем доме. Всесторонне изучив этот вопрос, я убедился, что мы, американцы в целом и наша семья в частности, проводим слишком много времени у телевизора, предоставляя своим мозгам возможность атрофироваться. Однако я неплохо представлял, что произойдет, если произвольно ограничить время просмотра

телепрограмм: стоны, жалобы, протесты.

Вместо этого я созвал семейный совет, и мы обсудили, что происходит в некоторых семьях из-за чрезмерного увлечения телевидением и какие ценности пропагандируются во многих передачах. Я пояснил, что некоторые люди рассматривают телевидение как выгребную яму или как сильнодействующий наркотик, исподволь оказывающий очень вредное влияние. В подкрепление своей точки зрения я даже процитировал широко известное стихотворение Александра Поупа о пороке:

Чудовищен порок на первый взгляд,
И, кажется, он источает яд,
Но приглядишься, и пройдет боязнь,
Останется сердечная приязнь [2].

Наше обсуждение закончилось тем, что мы решили ограничиться одним часом сидения перед телевизором в день. Понятно, что мы не всегда укладываемся в этот норматив. Но когда нам это удается, результат получается потрясающий. Домашние обязанности выполняются более основательно. Место телевидения занимают чтение, раздумья и творчество.

• *В-седьмых, чтобы помочь детям раскрыть и реализовать потенциал, мы учим их визуализации.* Когда Шон, например, играл еще в школьной команде, мы с ним часто занимались визуализацией, особенно вечерами накануне игр.

Визуализация строится на принципе, что всякая вещь создается дважды: сначала мысленно, потом материально. В спорте основная подготовка отводится физическим тренировкам. Тренеры могут много говорить об умственной работе и концентрации, но очень немногие из них разрабатывают более или менее стройную систему умственных репетиций, или визуализации. Но почти все спортсмены мирового класса занимаются визуализацией постоянно; они в буквальном смысле одерживают свои победы в уме, задолго до того, как они становятся явью.

Начав работать с Шоном в этом направлении, я научил его расслабляться, а затем во всех деталях представлять различные

возможные повороты в игре. И Шон воображал идеальную собственную игру в этих ситуациях.

Такая умственная подготовка воздалась сторицей. В одной из игр чемпионата штата команда Шона проигрывала два очка, и соперник продолжал владеть инициативой. Я видел, как Шон настраивается на победу. «Я не просто даю установку. Я буду считать, что игра запрограммирована, но мы должны осуществить ее практически». Я видел и чувствовал его настрой, и вся команда видела и чувствовала это. И тогда наступил перелом. Все это началось у него в голове. Они заработали очко, потом еще, и еще одно и выиграли матч. Я думаю, что они выиграли во многом благодаря Шону и тем игрокам, которые заранее прорабатывали такие ситуации в уме.

Готовясь к очередному футбольному сезону, Шон каждый день проводил некоторое время за визуализацией, а также за просмотром видеозаписей с выдающимися игроками футбольной команды Университета Бригэма Янга, которые стали его тренерами и наставниками.

- ***В-восьмых, мы принимаем в свои ряды их друзей.*** Мы, например, постоянно приглашали к себе членов футбольной команды Шона. Мы записывали на видео все игры и после каждой звали всех их смотреть эти фильмы. Это помогло развить культуру команды как семьи.

Личности-чемпионы зачастую составляют часть команд-чемпионов. Вот почему мы так много времени и сил вкладываем в команды и клубы, школы и курсы, к которым имеют отношение наши дети. Когда семья, друзья, школа и церковь работают в одном направлении, это обеспечивает мощную образовательную систему. Всякий раз, когда что-то не так, например возникает проблема с кем-то из сверстников, мы попросту принимаем этого сверстника в свои ряды. Это лучше, чем пытаться требовать от детей порвать с кем-то.

- ***В-девятых, мы приучаем детей верить в Бога, в людей, помогать окружающим, делать добро и служить ближним.*** Во время своей работы в Южной Африке Шон понял, что для влияния на окружающих необходима эмпатия — восприимчивость к чувствам и взглядам других людей. Если вы хотите, чтобы ваши дети стали чемпионами, вы должны внушить им интерес ко всем людям,

особенно к одиноким и несчастным.

В футболе Шон внимателен даже к тем людям, которыми никто не интересуется, — например, к новичкам. И это искренний, не напускной интерес. Он убежден, что люди не раскрывают полностью свой потенциал главным образом из-за того, что сомневаются в себе. Он поддерживает их. Люди становятся великими, если в них верят.

• *В-десятых, мы обеспечиваем поддержку, ресурсы и обратную связь.* С каждым из наших детей мы обмениваемся письмами и телефонными звонками, чтобы поддержать их в трудную минуту, подтвердить, что мы верим в них. И эти проявления веры накапливаются, обеспечивая мощную эмоциональную поддержку.

Мы честно обмениваемся мнениями по поводу тех или иных действий каждого, поскольку хорошая обратная связь необходима для роста и развития человека. Шон всегда приветствует критику в свой адрес. Своим футбольным тренерам, например, он говорит так: «Я хочу, чтобы вы знали, что я нуждаюсь в обратной связи. Не бойтесь задеть меня. Просто в любое время говорите мне, как вы относитесь к моей игре». Он постоянно стремится учиться у тех, кто обладает знаниями и навыками. Он открыт для учебы, даже если какие-то уроки даются ему с большим трудом.

Создание чемпионов требует напряженной работы. Мы не оставляем наших усилий и время от времени чувствуем необходимость возвращаться к самым основам.

Раздел 2

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ И
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**

ВВЕДЕНИЕ В РАЗДЕЛ 2

Мне едва исполнилось двадцать лет, когда мне пришлось управлять большим числом людей и обучать мужчин и женщин, которые были вдвое старше меня, принципам и навыкам эффективного менеджмента и лидерства. Я был смущен и напуган.

Как и я, многие люди, ступившие на путь самостоятельной жизни, вскоре оказываются на «руководящей» должности. Нередко они не готовы к той ответственности, которая ложится на них. Но они учатся методом проб и ошибок и со временем достигают определенного уровня компетентности и уверенности в себе.

В данном разделе я сосредоточусь на тех вопросах и испытаниях, с которыми сталкиваются все менеджеры, — вопросах контроля, делегирования, участия, ожиданий и трудовых соглашений. Кроме того, я также обращусь к вопросам, имеющим отношение к организационному лидерству. Становясь во главе организации, человек сталкивается с массой совершенно новых для него проблем — хронических или острых. Многие из них характерны как для крупнейших корпораций, так и для маленьких семейных фирм.

Хотя здесь я буду вести речь преимущественно о вопросах корпоративной структуры, стратегии, производственной среды и систем, в модели принцип-центричного лидерства я уделяю внимание личности. Ни один лидер не должен забывать о том, что его цельность и цельность организации, которую он возглавляет, тесно взаимосвязаны. И он не может позволить себе упускать из виду миссию и общее видение своей организации — ее конституцию.

РАЗРЕШЕНИЕ ДИЛЕММ МЕНЕДЖМЕНТА

Принцип-центричное лидерство поможет вам также разрешить классические управленческие и организационные дилеммы:

- Как создать в компании культуру, для которой характерны гибкость и постоянное совершенствование, и при этом поддерживать ощущение стабильности и защищенности?
- Как добиться такой согласованности стратегии компании с

культурой организации, чтобы каждый сотрудник был не менее привержен стратегии организации, чем те, кто ее разрабатывал?

- Как высвободить творческую энергию и талант основной массы работников, чьи должностные обязанности таковых не требуют и они не вознаграждаются?
- Как прийти к пониманию, что вопрос о том, что дилемма между жестким стилем в интересах прибыли и мягким — в интересах хороших отношений со всеми, строится на ложном противопоставлении?
- Как мы преподносим и едим «обед для чемпионов» (обратная связь), а потом «ужин для чемпионов» (коррекция курса) в контексте «завтрака для чемпионов» (видение)?
- Как превратить заявление о миссии из набора туманных, бессмысленных и вызывающих лишь циничную усмешку банальностей в конституцию — главную направляющую силу всей организации?
- Как создать культуру, в которой менеджмент относится к сотрудникам, как к клиентам, и использует их в качестве местных экспертов?
- Как создать дух единства и гармонии в отношениях между отделами и людьми, которые уже многие годы плетут интриги, скрывают друг от друга информацию, критикуют друг друга, соперничают друг с другом?

Читая главы этого раздела, вы познакомитесь с основными принципами эффективного организационного лидерства и найдете возможность разрешить эти и другие трудные управленческие вопросы, с которыми вам приходится сталкиваться.

ДВА ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПА

Принцип-центричное лидерство осуществляется «изнутри наружу» на личном, межличностном, управленческом и организационном уровнях. Каждый уровень необходим, но недостаточен. Мы должны работать на всех четырех уровнях, опираясь на определенные принципы. В данном разделе я сосредоточусь на главных принципах управления и лидерства.

- *Делегирование полномочий на управленческом уровне.* Если вы не доверяете своим работникам, если вы считаете, что им недостает характера или компетентности, как вы будете ими управлять? Вы вынуждены постоянно контролировать их. А как вы управляете людьми, когда уровень доверия высок? Вам не приходится следить за ними: они сами следят за собой. Вы становитесь источником помощи. Вы составляете соглашение, из которого каждому ясно, чего от него ждут. Вы обеспечиваете, чтобы интересы работников пересекались с интересами организации. Отчетность, конечно, остается, но сотрудники принимают участие в оценке своей работы на основе соглашения. Людям предоставлено право самим судить о себе, ведь они знают себя и свою работу лучше, чем любая система контроля и измерения. Когда же уровень доверия низок, вам приходится прибегать к объективным измерениям, поскольку люди будут говорить вам не то, что есть на самом деле, а то, что, по их мнению, вы хотите услышать.

- *Согласованность на организационном уровне.* Что представляет собой ваша организация в условиях низкого доверия и контролирующего стиля управления? Весьма иерархичную структуру. При этом норма управляемости очень маленькая, ведь вы не можете разорваться, вы можете осуществлять пристальный надзор лишь за небольшим количеством людей. Вы прибегаете к делегированию в стиле мелких поручений; вы навязываете методы работы и требуете незамедлительной информации о результатах, чтобы успеть скорректировать действия подчиненных. Ваша система мотивации работает по принципу кнута и пряника. Такие примитивные системы могут помочь вам справиться со слабыми конкурентами, но против сильных вам не устоять.

Какова структура организации, когда уровень доверия высок? Исключительно гибкая. Норма управляемости? Огромная. Почему? Люди сами контролируют себя. Они с радостью и без напоминаний выполняют свою работу благодаря огромным резервам, накопленным на вашем с ними эмоциональном банковском счете. Люди преданы вам и обладают широкими полномочиями. Почему? Потому что у вас с ними есть общее видение, основанное на краеугольных принципах и вы стараетесь постоянно согласовывать

стратегию, стиль, структуру и системы с заявленной вами миссией (вашей конституцией) и внешними реалиями (течениями).

Мой вам совет: когда вы обнаруживаете несогласованность в работе вашей организации, занимайтесь усовершенствованиями на всех четырех уровнях «изнутри наружу» на основе четырех ключевых принципов.

Глава 14

МЕНЕДЖЕРЫ С МЕНТАЛИТЕТОМ ДОСТАТОЧНОСТИ

Руководители, которые не боятся рискнуть, сосредоточивают основные усилия на создании собственных рынков для своих товаров, вместо того чтобы защищать свою территорию и бороться за кусок пирога.

Два фермера из штата Айдахо, Дж. Симплет и Нефи Григг, обязаны своим успехам в бизнесе *менталитету достаточности*. Руководствуясь идеей, что можно создавать новые рынки, а не пытаться отнимать доли существующих рынков у других, они занялись производством замороженных продуктов.

Дж. Симплет, крупный поставщик картофеля для McDonald's, и Нефи Григг, создавший компанию Ore-Ida, а потом продавший ее Heinz, на своем опыте убедились, что богатство можно создавать необязательно за счет других участников рынка. Подобно другим легендам их времени, Рею Кроку и Уилларду Мариотту, они создали для своих продуктов собственные рынки.

Добиться этого им помог *менталитет достаточности* — глубокое убеждение, что «в мире достаточно природных и людских ресурсов для осуществления мечты», «мой успех не обязательно означает неудачу для других людей, как и их успех не исключает моего успеха».

Работая четверть века с различными организациями и отдельными людьми, я убедился в том, что менталитет достаточности отделяет совершенство от посредственности именно потому, что исключает низменность мышления и соперничество в отношениях.

В организациях, как и во всем обществе, накапливается огромная негативная энергия. При малейшем намеке на проблему люди пытаются решать ее в судебном порядке. Многие стараются вырваться вперед, отхватить свой кусок пирога, защитить свою территорию. Такая эгоцентричная активность идет от уверенности в ограниченности ресурсов. Я называю это *менталитетом*

недостаточности.

Кривая нормального распределения, глубоко укоренившаяся в сознании людей, как в науке, так и в бизнесе, содействует развитию дефицитного мышления из-за восприятия любой ситуации как «нулевой суммы». Если человек каким-то чудом избежал прививки менталитета недостаточности в школе, он приобретает его в занятиях спортом или в общественных делах.

Люди с менталитетом недостаточности склонны воспринимать окружающую действительность через призму односторонней победы. Они считают: «Блага ограничены, и, если кто-то получает больше, значит, мне достается меньше». Им очень трудно радоваться успехам других людей, особенно если это сотрудники их компании, родные или соседи. Им кажется, что при этом что-то отнимают у них.

Если вы смотрите на жизнь как на игру с нулевой суммой, вы склонны мыслить состязательно, поскольку всякая чужая победа означает ваше поражение. И если с детства вы воспитывались в обстановке обусловленной любви и постоянных сравнений с другими людьми, вы воспринимаете сценарий недостаточности, приучаетесь мыслить дихотомиями: либо иметь, либо не иметь, либо «мне хорошо, вам плохо», либо «вам хорошо, мне плохо».

В своей жизни я много раз переключался с менталитета изобилия на менталитет дефицита и обратно. Когда я придерживаюсь менталитета достаточности, я доверчив, открыт, охотно делюсь, живу и даю жить другим, способен ценить различия между людьми. Я понимаю, что в различиях заключена огромная сила. Я определяю единство между людьми не как их тождественность, а как взаимодополняемость, когда недостатки одного человека компенсируются сильными сторонами другого.

Люди с менталитетом достаточности придерживаются переговорного принципа «выиграл/выиграл» и коммуникационного принципа «сначала стремитесь понять, потом быть понятым». Они находят удовлетворение не в том, чтобы превзойти другого человека или выглядеть лучше в сравнении с ним. Им не свойственна жажда обладания. Они не черпают чувство защищенности в чьем-то мнении.

Менталитет достаточности восходит к внутренней защищенности, а не к внешним атрибутам власти, богатства и положения в

обществе. Люди, которые ищут безопасность во внешних источниках, становятся зависимыми от них. Если что-то происходит с такими источниками, это серьезно отражается на их жизни. Они уверены в дефиците и конечности ресурсов. Поэтому, когда их коллега получает повышение или когда их друзья добиваются успехов, они видят в этом угрозу для своей индивидуальности и безопасности. На словах они могут выражать радость, но на сердце у них беспокойно. Им кажется, что у них что-то отняли, потому что их чувство защищенности основывается на благоприятном сравнении с окружающими, а не на верности естественным законам и принципам.

Чем более принцип-центричными мы становимся, тем сильнее у нас развивается менталитет достаточности, тем с большим удовольствием мы делимся властью, прибылями и признанием, тем искреннее радуемся успехам, благополучию, достижениям, признанию и везению других людей. Мы верим, что их успех наполняет, а не истощает нашу жизнь.

СЕМЬ ХАРАКТЕРИСТИК МЕНЕДЖЕРОВ С МЕНТАЛИТЕТОМ ДОСТАТОЧНОСТИ

Какие качества отличают людей с менталитетом достаточности, таких как Симплот, Григг, Крок и Мариотт, от людей, мыслящих в категориях дефицита?

- *Они обращаются к правильным источникам.* В книге «Семь навыков высокоэффективных людей» я говорил, что фундаментальный источник и корень всего — принципы. Если в центре нашей жизни другие источники, (супруг(а), работа, деньги, имущество, удовольствия, лидер, друг, враг, вы сами), развиваются отклонения и зависимость. Люди, мыслящие в духе изобилия, черпают силу во внутренних источниках защищенности, и это позволяет им быть мягкими, открытыми, доверчивыми, искренне радоваться чужим успехам. Эти источники несут им обновление и восстанавливают силы, они питают менталитет достаточности и способствуют его развитию, они несут людям утешение, вдохновение, защиту, душевный покой, они наставляют и

направляют. И люди постоянно возвращаются к этим источникам, не в силах обойтись без их освежающей прохлады и нескольких часов; без них они чувствуют себя как без еды и воды.

- *Они любят бывать в одиночестве и на природе.* Люди, обладающие менталитетом достаточности, постоянно выделяют время на то, чтобы побыть в одиночестве. Люди с менталитетом дефицита, привыкшие к жизненной суете, в одиночестве зачастую скучают. Развивайте в себе привычку уединяться и предаваться размышлениям, наслаждаясь тишиной и одиночеством. Думайте, пишите, слушайте, планируйте, готовьтесь, визуализируйте, расслабляйтесь.

Природа может многому научить нас и пополнить наши духовные резервы. Безмятежные пейзажи успокаивают нас, и нам легче вернуться к рабочему ритму.

- *Они регулярно «затачивают пилу».* Выработывайте в себе привычку ежедневно «затачивать пилу», упражняя ум и тело.

В качестве умственного упражнения я советую много и вдумчиво читать. Время от времени проходите курс повышения квалификации, чтобы совершенствовать дисциплину и отчетность. Когда мы повышаем свой уровень образования, наша экономическая безопасность начинает зависеть не столько от нашего нынешнего места работы, мнения начальства или других внешних факторов, сколько от нашей способности делать дело. Существует огромный невидимый рынок труда, называемый «нерешенные проблемы», и там всегда много вакансий для тех, кто проявляет инициативу и умеет представить себя в качестве людей, способных решить эти проблемы.

В книге «Неограниченные возможности трудоустройства руководителей» (Executive Jobs Unlimited) Карл Болл показывает, что люди, пренебрегающие регулярным затачиванием пилы, со временем обнаруживают не только, что пила затупилась, но и собственное отставание от жизни и все большую зависимость от внешних обстоятельств. Их мировоззрение становится оборонительным, они не гнушаются интригами и держатся за привилегии.

- *Они анонимно служат другим людям.* Постоянно подпитывая себя из источников внутренней безопасности, они восстанавливают свою готовность и способность эффективно служить другим людям. Особое удовольствие они испытывают от анонимного служения, считая его платой за привилегию жить в этом мире. Если мы стремимся беззаветно служить другим людям, то получаем внутренне вознаграждение в виде растущей внутренней защищенности и менталитета достаточности.

- *Они поддерживают длительные близкие отношения с людьми.* Среди таких людей обычно бывает супруга или близкий друг, который любит нас и верит в нас, даже когда мы сами не верим в себя. Они не потворствуют нам; они не поддакивают, но и не отрекаются. Именно такие люди способны существенно повлиять на нашу жизнь.

Люди с менталитетом достаточности часто играют такую роль в отношениях со многими из своих знакомых. Когда они видят человека на перепутье, они стараются проявить свою веру в него.

- *Они прощают себя и других.* Они не проклинаят себя за каждую глупую ошибку. И прощают другим их проступки. Они не тоскуют о вчерашнем дне и не мечтают о завтрашнем. Они полноценно живут сегодняшним днем, тщательно планируя будущее и гибко приспособляясь к меняющимся обстоятельствам. Их честность перед собой проявляется в чувстве юмора, в готовности признавать свои ошибки и прощать себя за них.

- *Они умеют решать проблемы.* Они представляют собой часть решения. Они учатся отделять людей от обсуждаемой проблемы. Они фокусируются на интересах и заботах всех заинтересованных сторон, а не на упорном отстаивании своих позиций. Окружающие постепенно осознают их искренность и включаются в процесс креативного решения проблем, и синергические решения, достигаемые в результате такого взаимодействия, обычно оказываются лучше первоначальных, поскольку они не компромиссны.

ЗАКОН ФЕРМЫ

В сельском хозяйстве невозможно оттягивать решение вопросов до последнего, чтобы потом решать их в авральном порядке. Коров нужно доить каждый день. Все работы должны выполняться в свое время, согласно природным циклам. Нарушение принципов, какими бы добрыми намерениями оно ни оправдывалось, влечет за собой естественные последствия. Мы все подвластны естественным законам и принципам — закону фермы и урожая.

Единственное, что никогда не меняется, — закон фермы. Согласно естественным законам и принципам, если я хочу получить урожай, я должен подготовить почву, посадить семена, пропалывать и поливать ростки. То же самое относится к семейным отношениям: если вы хотите помочь сыну-подростку преодолеть кризис переходного возраста, вы должны понимать, что быстрых решений не бывает и чудодейственной формулы успеха не существует.

Закон урожая неумолим. Естественные законы и принципы действуют несмотря ни на что. Поэтому вам ничего не остается, как поместить эти «сельскохозяйственные» принципы в центр своей жизни и своих взаимоотношений. Сделав это, вы осуществите переход от менталитета недостаточности к менталитету достаточности.

Если продолжить аграрную аналогию, менталитет изобилия означает «больше картошки и меньше очистков». А в простом хрестоматийном смысле речь идет о результате.

Глава 15

СЕМЬ ХРОНИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Каждый день нас бомбардируют рекламными объявлениями, обещающими быстрое, легкое и бесплатное избавление от наших проблем. Но при этом мы часто забываем, что большинство таких «чудесных лекарств» воздействует лишь на острые симптомы, не затрагивая хронических проблем.

Что такое острая болезнь? То, за чем следует боль. Хроническая же болезнь — это устойчивое, длительное нарушение, стоящее за острой болью и вызывающее ее.

Большинство людей стараются решать в основном острые проблемы. Они хотят поскорее унять боль. Они хотят немедленно восстановить разорванные отношения. Однако они обнаруживают, что чем больше они надеются на чудодейственные средства, которые, казалось бы, другим помогают, тем острее хроническая проблема.

Если я, например, постоянно работаю до изнеможения, исчерпывая свои резервные способности, если из-за своего стиля работы я постоянно оказываюсь в критических ситуациях, если я постоянно сверх всякой меры истощаю себя и делаю больше, чем нужно, если моя эмоциональная жизнь настолько зависит от мнения окружающих, что я постоянно стараюсь всем угодить, или если у меня бесконечный стресс, то в конце концов у меня может развиться хроническая форма мононуклеоза или какая-то другая болезнь. Эта болезнь проявит себя в виде каких-то симптомов, и я могу взяться лечить эти симптомы неким препаратом, обещающим быстрое выздоровление.

Но подобные обещания — обман. От хронических проблем быстро не избавишься. Чтобы справиться с ними, мы должны обратиться к естественным процессам. Единственная возможность собрать урожай осенью — посеять весной, а потом поливать, полоть, культивировать, удобрять все лето. Мы признаем этот несомненный факт, когда работаем в натуральной системе; однако в социальных системах предпочитаем быстродействующие средства. Кто из нас не

прибегал к зубрежке в школе? А сколько людей получают таким образом хорошие оценки, дипломы и ученые звания? Внутренне мы понимаем, что это помешало нам получить настоящее образование, поскольку мы не занимались этим систематически. Точно так же мы лечим именно то место, где возникла боль. Потом кризис случается в другом месте, и мы отправляемся туда.

Такой образ жизни изматывает людей, снижая их способность эффективно взаимодействовать с окружающими людьми, особенно в условиях стресса. Наша жизнь оказывается под полным контролем внешних обстоятельств, превращающих нас в беспомощные жертвы.

МОЖЕТ ПОТРЕБОВАТЬСЯ ХИРУРГИЧЕСКОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

Многие люди и организации страдают от серьезных хронических проблем, и избавление от них обычно требует хирургического вмешательства.

Однажды я побывал в больнице у одного своего друга, главного хирурга. Он позволил мне понаблюдать за двумя десятками разных хирургических операций. Я даже ассистировал ему во время операции по шунтированию кровеносных сосудов. Я держал инструмент, разводивший грудную стенку, пока он вырезал три сосуда. Он дал мне потрогать эти сосуды: они были неэластичные и ломкие из-за атеросклеротической бляшки, холестерина.

— Почему их просто не прочистить? — спросил я.

— На какое-то время вам удастся обратить процесс вспять, но потом холестерин станет материалом стенок сосудов, — ответил он.

Затем я спросил:

— А теперь, когда вы вырезали эти три сосуда, проблема решена?

— Нет, здесь поражена вся система. У этого человека болезнь сердечно-сосудистой системы. Я вижу, что он делает физические упражнения, поскольку некоторые из его дополнительных кровеносных систем развиты, но он не изменил другие стороны своего образа жизни. Его болезнь хроническая. Я сейчас занимаюсь лишь тремя наиболее острыми проблемами, которые могли вызвать инфаркт или инсульт из-за недостаточного притока кислорода.

Единственное, чего люди не хотят менять, — это стиль жизни, но

рано или поздно им приходится делать это, если они хотят обратиться к хронической природе своих наиболее серьезных проблем.

ХРОНИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Организации состоят из отдельных людей. И хотя мы пытаемся проявлять больше дисциплины в профессиональной жизни, мы неизбежно привносим в организации свои личные склонности. Мы и здесь продолжаем искать быстродействующие средства устранения острых болезненных симптомов, вместо того чтобы оздоравливать саму систему.

Хронические проблемы людей становятся хроническими проблемами организаций, когда «критическая масса» работников каждый день проносит их с собой через ворота предприятия и когда общественные ценности побуждают добиваться немедленных результатов и быстрых решений для глубоких и трудных проблем.

Хотя это в большей мере относится к Америке, по своему опыту работы за границей я могу сказать, что следующие семь проблем в какой-то мере универсальны — они существуют в организациях многих других стран.

Проблема 1. *Отсутствие общего видения и общих ценностей: либо в организации вообще отсутствует заявление о миссии, либо нет глубокого понимания миссии на всех уровнях организации и приверженности ей.*

Большинство руководителей не понимают, что означает создать заявление о миссии, которое действительно отражает общие взгляды и общие ценности всех сотрудников на всех уровнях организации. Это требует терпения, дальновидности и всеобщего участия, а подобные добродетели котируются в очень немногих компаниях. Заявление о миссии есть во многих организациях, но сотрудники обычно не обращают на него никакого внимания: они не участвовали в его разработке, и поэтому оно не стало частью их культуры. Организационная культура по определению подразумевает, что общее видение и общие ценности, представленные в заявлении о миссии, согласованы, поняты и применяются на всех уровнях организации.

По своему опыту я знаю, что если у вас нет корпоративной конституции, которой подчинено все остальное, то наверняка возникнут остальные шесть хронических проблем.

Чтобы быть эффективным, ваше заявление о миссии должно учитывать четыре типа фундаментальных человеческих потребностей: экономические (деньги), социальные (взаимоотношения), психологические (рост и развитие) и духовные (вклад). В большинстве случаев заявления о миссии учитывают не все из них. Чаще всего упускается психологическая потребность людей в самосовершенствовании. В некоторых случаях не формулируются идеи взаимоотношений в духе «выиграл/выиграл», справедливости в оплате труда, приверженности компании системе принципов или ценностей, служения обществу, в том числе сотрудникам и собственникам, клиентам и поставщикам.

Эта первая хроническая проблема подобна невидимой части айсберга. Если у компании есть какая-то заявленная «миссия», проблема не очевидна: администрация может не знать, что далеко не все ее разделяют. Но именно отсутствие общего видения и ценностей лежит в основе почти всех других проблем.

Проблема 2. *Отсутствие четкой стратегии: либо она недостаточно разработана, либо неэффективно выражена и/или не отвечает желаниям и потребностям людей и существующим реалиям.*

В современном мире изменения происходят так стремительно, что «дорожные карты» становятся бесполезными, поэтому стратегическое мышление необходимо переключить с карт на компас. Людям просто необходим компас, настроенный на конституцию организации (заявление о миссии, где сформулированы принципы и ценности), чтобы можно было гибко приспособливаться к меняющейся обстановке.

Старая модель стратегического планирования обозначала цели (куда мы идем), пути (как туда добраться) и средства (как организовать необходимые ресурсы). Новая модель предполагает использование компаса и системы принципов и ценностей для создания путей достижения целей. Большинство организаций в настоящее время склонны экстраполировать существующие

тенденции в будущее и называть это стратегическим планированием. Руководители этих организаций не задаются вопросами: «Куда мы хотим добраться через пять лет?» или «Какого рода организацию мы хотим иметь?» Вместо этого они ведут себя реактивно по отношению к внешней среде, по отношению к тенденциям в рамках которых они оперируют. Поэтому их планы учитывают существующие тенденции, но не отражают их видения. В других организациях идут на поводу миссии и ценностей, и стратегия не отражает существующих течений.

Хорошее стратегическое планирование должно отражать и видение, и существующую ситуацию. Приложите все усилия к тому, чтобы ваш стратегический маршрут следовал из вашего заявления о миссии и отражал видение и ценности, но учитывал также и внешние реалии и тенденции, так чтобы ваши продукты и услуги отвечали требованиям сегодняшнего дня. Достичь этого равновесия и поддерживать его трудно. Здесь необходима высочайшая осмотрительность и мудрость. С точки зрения существующих тенденций нужен некий социальный радар. А с точки зрения системы ценностей — приверженность и совесть. Если вы не имеете глубоко укоренившейся в сердце вашей организации системы ценностей, вам будет недоставать внутренних источников чувства безопасности, и вы начнете искать их вовне. Вы начнете метаться, и вам придется играть по чужим правилам.

Проблема 3. *Недостаточная согласованность между структурой и общими ценностями, между видением и системами. Структура и системы организации не способствуют стратегическому развитию.*

Проблема согласованности актуальна повсюду. Спросите себя: «Является ли наше заявление о миссии нашей конституцией, высшим законом для всех? Всякий ли человек, приходящий в организацию, присягает этой конституции? Всякая ли программа, система, даже структура нашей организации подчинены этой конституции?» Если вы отвечаете «Нет», а обычно так и бывает, — у вас есть проблема согласованности.

Если в вашей организации нет общей системы ценностей, то нет и внутренних источников безопасности. Где в таком случае вы искать чувство защищенности? В жестких системах и структурах. Почему?

Потому что они гарантируют предсказуемость, уверенность в том, что солнце завтра взойдет. Имея прочные и жесткие системы и структуру, вы обладаете чувством предсказуемости. Но при этом у вас остается мало свободы для адаптации к меняющейся обстановке — и это может погубить вас; доказательство тому — многие американские компании и целые отрасли экономики.

Во многих американских компаниях количество единиц, подконтрольных одному начальнику, шесть-семь, от силы десять. И вдруг оказывается, что конкуренция требует более высокой нормы управляемости (один к пятидесяти) и совершенно иной структуры издержек. Они понимают, что им необходима реструктуризация, в противном случае конкурировать невозможно. Однако многие компании сохраняют прежнюю структуру, просто потому что «здесь так принято». Другие компании видят единственный выход в сокращении штатов, ведь рынок требует от них упрощения структуры и систем. А это вызывает большой переполох: люди боятся увольнений. Они ищут новую структуру, продолжая упорно держаться за старую.

Многие руководители говорят, что ценят капитализм, но на самом деле они поощряют феодализм. Они называют себя сторонниками демократии, но вознаграждают автократию. Они говорят, что ценят открытость и гласность, но своим поведением содействуют недомолвкам и интригам.

Острыми симптомами этой хронической проблемы являются межличностные конфликты и борьба за влияние между отделами. Попытки прибегнуть к быстродействующим косметическим решениям — новым программам переподготовки или обучения коммуникационным навыкам — в отсутствие доверия обречены на провал. Некоторые руководители пытаются реорганизовать систему оплаты труда, чтобы укрепить мотивацию работников. Но подчиненные при этом чувствуют себя обманутыми, потому что менеджмент свято блюдет свои интересы, и никто не знает, чего ожидать завтра. Новая система вознаграждения может вынуждать людей повышать производительность, соперничая друг с другом, даже если провозглашаются такие ценности, как работа в команде и сотрудничество.

Проблема 4. *Неверный стиль: философия менеджмента противоречит или не вполне соответствует общему видению и ценностям, или непоследовательно воплощает видение и ценности, сформулированные в заявлении о миссии.*

Эта хроническая проблема в некотором смысле даже более фундаментальна, чем предыдущие три, — ведь обычно стиль формируется под влиянием прошлого опыта, прежних учителей — будь то в семье, в школе или в биз-несе. Воспитание оказывает мощное воздействие на наш стиль, поскольку наша эмоциональная и психологическая потребность в признании особенно велика, когда высока наша зависимость. Нравится нам это или нет, но авторитарный, даже деспотичный отец может быть единственным человеком, обеспечивающим наше выживание, так что его стиль становится нашим стилем.

Когда мы сталкиваемся со стилем, существенно отличающимся от нашего, например оскорбительным или конфронтационным, мы можем испытать шок. Мой восьмилетний сын Джошуа был совершенно потрясен, услышав в новостях, что мальчика одного с ним возраста бросили родители. Он не мог прийти в себя два дня, спрашивая: «Как такое может быть?» Он даже предположить не мог, что такое бывает, — настолько это было ему незнакомо.

Когда человек оказывается в новой обстановке с новой системой ценностей, не соответствующей его стилю, он должен буквально переродиться. Он должен максимально глубоко проникнуть в новую для него систему ценностей, чтобы она его перепрограммировала и стала новой конституцией его личной жизни.

На стиль сотрудников сильное влияние оказывает стиль их наставников из высшего руководства, и большинство из них научены быть менеджерами, а не лидерами. Поэтому они думают о продуктивности, о вещах. Они не думают о людях, не думают о принципах, потому что их этому не учили.

Наше общество настолько многообразно и подвижно, что согласование стиля с видением и ценностями организации может оказаться очень трудной задачей. Возможно, вам придется в какой-то степени адаптировать свой стиль. Вот почему так важно принцип-центричное лидерство. Принцип-центричность дает гибкость,

подвижность, в той мере, в какой стиль лидерства согласуется с этими принципами.

Кто-то усомнится в том, что старая гвардия руководителей станет осваивать новые приемы и стиль. Кто-то станет утверждать, что стиль прирастает к человеку — будь то певец, комик или менеджер — и его уже не переиначишь. Я считаю, что хотя адаптировать или изменить стиль очень трудно, но все-таки это возможно. Наш стиль лидерства может быть «ситуационным», но, прежде чем мы сможем приступить к изменениям, нам могут потребоваться новые наставники и модели для подражания.

Не стихают споры о том, рождаются лидерами или становятся. Я уверен, что большинство из них возрождаются, получают новую жизнь благодаря наставничеству — в процессе освоения и применения правильных принципов. Вот почему великие лидеры служат наставниками и открывают путь новым поколениям и полной трансформации. Но при этом цена может быть огромной; чтобы осуществить значительные изменения, приходится многим пожертвовать и многое выстрадать.

В организации может уживаться множество различных стилей, пока люди придерживаются одних и тех же принципов. Однако лучше всего постараться найти условия, наиболее соответствующие вашему стилю. Для одних организаций ваш стиль более приемлем, чем для других. Требуется истинная мудрость, чтобы решить, где ваш стиль больше соответствует стилю организации, учитывая, что изменить его очень трудно.

Проблема 5. *Недостаточные навыки: стиль не соответствует навыкам или не хватает навыков для реализации подходящего стиля.*

Порой люди пытаются менять стиль, хотя им просто недостает навыков. Они не знают, например, как делегировать полномочия, как проявлять эмпатию, принимая точку зрения другого человека, как достигать синергии в поиске третьей альтернативы, как разрабатывать соглашения в духе «выиграл/выиграл». Недостаток знаний и умений не относится к числу хронических проблем, поскольку ее можно решить, повышая образование и квалификацию.

Начинающие лыжники, например, очень скоро вырабатывают свой стиль катания и достигают определенного уровня, но им не хватает навыков преодолевать склоны при определенных условиях. Их стиль и навыки ограничены определенным состоянием снега, погодными условиями и привычными трассами. Даже если у них есть желание, мотивация, отличная физическая подготовка, им все равно нужно развивать навыки, чтобы достигать результатов.

Развивая навыки, люди начинают хотеть большего и даже менять стиль. Например, когда человек знакомится с новым инструментом управления временем, приобретая при этом новые навыки, он существенно меняет образ жизни. Или когда он начинает учиться искусству сопереживания, он может обнаружить, что это одновременно меняет и его стиль. Еще Карл Роджерс, основатель гуманистической психологии, утверждал: если вы действительно хотите, чтобы люди изменились, проникнитесь их чувствами. Постепенно они начинают осознавать и реализовать свой потенциал; в каком-то смысле сам процесс начинает менять их.

Проблема 6. *Низкий уровень доверия: недостаточное доверие приводит к замкнутым коммуникациям, негативно отражается на решении проблем, сотрудничестве и работе в команде.*

Уровень доверия определяет качество взаимоотношений между людьми. В известном смысле доверие — это проблема курицы и яйца. Пытаясь добиться доверия в отрыве от решения других хронических и острых проблем, вы лишь усугубляете ситуацию. Например, один из лучших способов укрепить доверие — совместная работа над заявлением о миссии и вопросами согласования структур и систем. Но если вы пытаетесь делать это, сохраняя закрытый стиль управления, ваши подчиненные будут настороже и не будут слишком полагаться на ваши слова.

Отсутствие доверия препятствует коммуникации, сколь бы ни были развиты ваши коммуникационные навыки. В организациях с низким уровнем доверия, менеджеры обычно предлагают трудовые соглашения, должностные инструкции, заявления о миссии, в разработке которых сотрудники не участвуют. А не участвуя в их подготовке, люди не используют их в качестве конституции; вместо этого они стараются установить иерархические порядки и

процедуры, чтобы защитить свои рабочие места.

Доверие — ощущение, что «я могу вам доверять», или «вы человек, которому можно доверять, надежный человек», или «вы человек, который признает свои ошибки», или «к вам можно найти подход», или «если вы что-то обещаете, то всегда выполняете», — это инстинктивное чувство, определяющее все остальное. Если вы двуличны, вам не удастся решить проблему недоверия: словами нельзя решить проблему, созданную вашим поведением.

Способность вызывать доверие, надежность — это не только цельность характера; необходима компетентность. Иными словами, вы можете быть честным врачом, но, прежде чем я смогу довериться вам, я хочу убедиться в вашей компетентности. Мы зачастую сосредоточиваем все внимание на цельности, упуская из виду профессионализм. Честные, но не компетентные в своей области люди не вызывают доверия.

Проблема 7. Отсутствие цельности: ценности не соответствуют привычкам; нет корреляции между тем, что вы цените и во что верите, и тем, что вы делаете.

Если человеку недостает цельности, то как он сможет увеличить эмоциональный банковский счет? Как он может заслужить доверие? Как сможет адаптировать свой стиль к новым требованиям меняющейся среды? Как создаст культуру истинного доверия?

А если цельности нет у компании, как она сможет удовлетворять своих клиентов? Как сумеет удержать своих лучших работников? Как ей удастся остаться на плаву?

Человек, который живет в отрыве от своей системы ценностей, скорее всего, не имеет сформулированной миссии. Без четкого осознания и провозглашения ценностей привычки всегда будут довлеть над нами. Разумеется, бывает и так, что у человека есть заявленная миссия, но он не живет по ней. Это уже двоедушие или лицемерие.

Корпоративное двоедушие — это в сущности то же самое, только многократно умноженное, поскольку корпорации состоят из людей. Вот почему, когда мы обнаруживаем в своей организации те или иные из перечисленных семи хронических проблем и когда руководители стремятся винить в них всех и вся, мы должны

предложить им зеркало, где легко увидеть первоисточник этих проблем. Им не нужно никого искать, достаточно задать вопрос: «Обладаю ли цельностью я сам?»»

ЭТИ ПРОБЛЕМЫ ИСПРАВИМЫ

Все эти семь хронических проблем исправимы. При этом они весьма распространены — у ваших конкурентов этих язв наверняка не меньше, чем у вас. Успех в бизнесе — понятие относительное. Он измеряется в сравнении не с каким-то идеалом, а с конкурентом. И поскольку перечисленные проблемы есть так или иначе в большинстве организаций, люди приспосабливаются к ним в своей профессиональной жизни, приучаются жить с этими проблемами. И это может длиться достаточно долго, пока боль не станет слишком острой.

Я убежден в том, что просвещенные руководители способны излечить свои организации от хронических проблем, не ограничиваясь острыми симптомами. Но чтобы сделать это, они должны менять себя, укреплять доверие, пересматривать структуру и системы. Большинство лидеров пытаются делать это в той или иной степени. Каждый из них старается создать прибыльную, информированную, умелую, продуктивную, проникнутую духом сотрудничества организацию. И они начинают ценить людей не меньше, чем прибыли.

Глава 16

СДВИГ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ

Виктор Гюго как-то сказал: «Нет ничего сильнее идеи, время которой пришло».

Когда книга «В поисках совершенства» (In Search of Excellence)^[3] штурмом взяла Америку, это стало ясным указанием на то, что пришло время для идеи и идеала совершенства. Для многих людей и организаций настала пора совершить принципиальный сдвиг в модели управления, качественный скачок в эффективности, решительно изменить привычный уклад, в противном случае бизнес будет продолжать терять свои позиции.

Остается вопрос — как? Как достичь большей эффективности? Я обнаружил такую закономерность: если вы хотите добиваться улучшений медленно, постепенно, меняйте свое поведение или свои установки. Но если вы стремитесь к радикальным, революционным, трансформирующим преобразованиям, измените свое мировоззрение. Измените свои представления об окружающем мире, свое отношение к людям, свой взгляд на управление и лидерство. Измените свою парадигму — систему координат, которую вы используете для понимания и объяснения различных аспектов действительности. Всякий великий прорыв это отказ от прежнего образа мышления. Сдвиг парадигмы открывает новые идеи, новые знания и понимание, что в результате ведет к гигантскому скачку эффективности. Рассмотрим три эпизода из человеческой истории.

- На протяжении веков сотни тысяч людей умирали от различных инфекций. Во время войн на каждого убитого в бою приходились десятки умерших от болезней и инфекций. Тысячи женщин и детей умирали во время родов. Проблема заключалась в том, что врачи долго не могли додуматься до того, что болезни могут вызывать невидимые глазу бактерии. Медицина смогла добиться качественного скачка в борьбе с инфекциями только после того, как Луи Пастер во Франции, Игнац Филипп Земмельвайс в Венгрии и некоторые другие ученые изменили парадигму мышления врачей.

- Именно сдвигу парадигмы обязана своим существованием наша страна свободы. Написав в Декларации независимости, что правительство осуществляет власть с согласия тех, кем оно управляет, Томас Джефферсон и другие создатели этого документа создали новый тип государственного управления. Никто не имеет права господствовать над этой страной. Только законно избранные представители народа. Из этой парадигмы родилась самая свободная нация и самая процветающая страна во всей человеческой истории.

- Неверно выбранная парадигма способна искалечить жизнь целых народов. В 1588 году Испания была самым могучим государством Европы. От золота из Нового Света ломились сундуки, а корабли были самыми мощными на семи морях. Но это не испугало англичан, и когда останки испанской армады вернулись в порт, стало ясно, что произошел сдвиг парадигмы. Новыми покорителями морей стали предприимчивые английские капитаны на своих небольших, но проворных судах.

В наши дни мы наблюдаем схожие и имеющие те же причины сдвиги парадигм в мире бизнеса. Некоторые из крупнейших корпораций мира, обладающие, как когда-то испанцы, гигантскими капиталами, финансовыми резервами, всевозможными технологиями и стратегиями, с изумлением наблюдают, как меньшие компании с другой парадигмой — более подходящей для современного рынка — одолевают их в борьбе за потребителя.

Подумайте о сдвигах парадигм в вашей собственной жизни. Если вы женаты, вспомните свою холостяцкую жизнь. Что произошло с вашей жизненной парадигмой, когда вы вступили в брак? Если вы служили в армии, вспомните, как изменилось ваше мировоззрение и ваша роль, когда вас произвели в офицерский чин. Вы увидели перед собой совершенно новый мир. Вы стали иначе воспринимать свои обязанности. Вы начали смотреть на жизнь через новую парадигму, породившую фундаментальные, драматические, революционные перемены в вашей жизни. Если вы дедушка, вспомните, как у вас родился первый внук. Вас стали иначе называть и воспринимать в новой для вас роли.

Когда вы приобретаете новое имя или звание, новую роль, новую парадигму, происходят разительные перемены в вашем поведении и

отношении к вещам. Быстрейший способ изменить парадигму человека — это изменить его статус или роль.

Вспомните, что вы чувствовали, впервые примерив на себя роль менеджера. Разве вы не начали воспринимать окружающий мир по-другому? И это была революционная перемена. К тем проблемам, по поводу которых мы прежде сокрушались, мы относимся совсем иначе, когда принимаем на себя ответственность за их решение.

Кризисы тоже способствуют сдвигам парадигм, заставляя нас определиться со своими жизненными приоритетами. Например, когда Анвар Садат стал президентом Египта, он клялся перед миллионами телезрителей: «Я никогда не пожму руку ни одному израильтянину, если они оккупируют хотя бы пядь арабской земли. Никогда, никогда, никогда!» И толпы скандировали: «Никогда, никогда, никогда!»

Но в глубине души Садат понимал, что живет в опасном и взаимозависимом мире. К счастью, он еще в молодости, когда сидел в одиночной камере центральной тюрьмы Каира, научился настраивать ум и сердце на сдвиг парадигм. Он научился приводить свой ум в медитативное состояние, позволяющее взглянуть на внутренние программы в сравнении с текущими реалиями и, мысленно переключив парадигму, увидеть всю ситуацию в новом свете. И это со временем привело его к беспрецедентной смелости, мирной инициативе и мирному процессу, завершившемуся Кэмп-Дэвидским соглашением. Я допускаю, что, фокусируя внимание на конкретных технических приемах, списках дел, неотложных проблемах, мы можем достигать некоторых небольших улучшений. Но если мы хотим значительно продвинуться вперед, нам необходимо переключить парадигму и иначе взглянуть на положение вещей.

ЧЕТЫРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАРАДИГМЫ

Я хочу представить вам четыре основные парадигмы управления, считая, что, хотя все они заслуживают внимания, три из них содержат фундаментальные недостатки, порождаемые ложными представлениями о природе людей.

Четыре парадигмы [\[4\]](#)

ПОТРЕБНОСТЬ	МЕТАФОРА	ПАРАДИГМА	ПРИНЦИП
Физическая/Экономическая	Желудок	Научная (авторитаризм)	Справедливость
Социальная/Эмоциональная	Сердце	Человеческие отношения (благосклонный авторитаризм)	Доброта
Психологическая	Разум	Человеческие ресурсы	Использование и развитие талантов
Духовная	Дух (цельная личность)	Принцип-центричное лидерство	Осмысленность

- *Парадигма научного управления.* Используя эту парадигму, в человеке мы видим прежде всего желудок (экономическое существо). Если я таким образом воспринимаю людей, моя задача как менеджера — мотивировать их, используя великий метод кнута и пряника: спереди пряник, привлекающий и интригующий, ведущий их к полезному результату, а сзади кнут. Обратите внимание, что я контролирую ситуацию. Я воплощение власти. Я человек элиты. Я знаю, что лучше. Я направляю людей по нужному пути, используя для этого кнут и пряник. Разумеется, я должен быть справедлив при раздаче экономических благ. Но все это призвано удовлетворять потребности желудка.

Эта парадигма связана с предпосылкой об экономическом человеке. Она исходит из того, что нами движет главным образом стремление к экономической стабильности. Менеджер, исходящий из этого предположения, запасается кнутом и пряником. Если эта посылка верна, людей всегда будет стимулировать желание обеспечить средства к существованию себе и своим семьям.

Стиль управления в такой ситуации будет авторитарным.

Авторитарный менеджер сам принимает решения и дает указания, а работники подчиняются и делают все, что нужно для получения экономических вознаграждений и других привилегий. На эту предпосылку опираются очень многие организации и менеджеры. Время от времени они могут рассуждать о том, что природа человека более многогранна, но в сущности воспринимают управление как манипулирование набором экономических благ для обеспечения желаемого поведения.

- *Парадигма человеческих отношений.* Мы признаем, что человек — это не только желудок, но и сердце (он существо социальное). Мы понимаем, что у людей есть чувства. Поэтому мы обращаемся с людьми не только справедливо, но и доброжелательно, вежливо, уважительно. Но это может означать всего лишь переход от чистого авторитаризма к благосклонному авторитаризму, поскольку мы все равно ощущаем себя немногими избранными, которые знают, что лучше. Мы по-прежнему осуществляем власть, хоть кроме справедливости проявляем еще и доброту.

В основе этой парадигмы лежит посылка о человеке как социоэкономическом существе. Мы признаем, что помимо экономических потребностей люди имеют еще и социальные потребности: они хотят, чтобы с ними хорошо обращались, чтобы их любили и уважали, они хотят ощущать свою взаимосвязь с другими людьми. Такой взгляд на человеческую природу представляет подход, именуемый «человеческие отношения».

Исходя из этой предпосылки, менеджеры продолжают все держать под своим контролем, принимая решения и отдавая приказы, но они все-таки пытаются воспитывать в компании дух единения и команды, предоставлять людям возможность работать сообща и наслаждаться обществом друг друга во время коллективных мероприятий и совместного досуга. Менеджеры, исходящие из этой посылки, могут проявлять мягкость, потакать человеческим слабостям из-за стремления к популярности и нежелания навязывать окружающим какие-то жесткие требования или стандарты. Очень многие менеджеры поддаются идее ложного противопоставления, полагая, что можно быть либо строгим, либо безвольным; либо сильным, либо слабым и что, если они не будут командовать, ими будут

командовать другие. И поскольку через авторитаризм всегда можно добиться большего, нежели через вседозволенность, менеджеры, принимающие социоэкономическую гипотезу, решают эту дилемму в пользу благосклонного авторитаризма.

Благосклонный автократ подобен доброму отцу, который знает, что лучше для его детей, и заботится о них, пока они повинуются его требованиям и желаниям. А когда они отказываются подчиняться, он воспринимает это как предательство или неблагодарность: «Посмотрите, как относятся они ко мне после всего, что я для них сделал!»

- *Парадигма человеческих ресурсов.* Здесь мы думаем не только о справедливости и доброте, но и о продуктивности. Мы понимаем, что у людей кроме желудка и сердца есть еще и разум. Иными словами, люди — существа мыслящие. Благодаря этому расширенному толкованию человеческой природы мы можем в большей мере использовать таланты, творческие способности, изобретательность и воображение людей. Мы прибегаем к делегированию полномочий, понимая, что люди сумеют сделать все необходимое, если они преданы поставленной перед ними цели. Мы начинаем понимать, что главные ресурсы компании не капиталы, не оборудование, а именно люди — их сердца и умы. Мы начинаем искать возможности создания оптимальных условий, наилучшей культуры, где они могли бы в полной мере реализовать свои таланты, высвободить свою творческую энергию. Мы признаем, что люди действительно хотят внести свой важный вклад в общее дело. Они хотят, чтобы их таланты были признаны, развиты и востребованы.

На этой стадии мы видим, что люди еще и психологические существа. Это значит, что, кроме потребности в экономической стабильности и социальной принадлежности, люди испытывают потребность в росте и развитии, они хотят эффективно и творчески участвовать в достижении достойных целей. Менеджеры, исповедующие эту парадигму, понимают, какие огромные залежи талантов и возможности скрыты в их работниках. И они ставят перед собой цель выявить и развить эти способности и использовать их на благо организации. Когда люди воспринимаются как экономические, социальные и психологические существа,

обладающие своими потребностями и желаниями, которые нужно развивать и совершенствовать, когда их таланты используются творческим и конструктивным образом, менеджеры стараются создать среду, в которой работники могут в полной мере использовать свои таланты ради достижения целей организации.

- *Принцип-центричное лидерство.* Теперь главное — это справедливость, доброта, продуктивность и эффективность. Мы работаем с человеком в целом. Мы понимаем, что люди — это не просто ценный ресурс или капитал, не просто экономические, социальные и психологические существа. Они еще и духовные существа. Они хотят ощущать смысл, значимость того, чем они занимаются. Люди не хотят работать впустую, даже если их умственные способности полностью при этом задействуются. Цели должны вдохновлять их, облагораживать, взывать к их высшему «я».

Используя эту парадигму, мы управляем людьми на основе системы проверенных принципов. Эти принципы — естественные законы и господствующие социальные ценности, которые всегда отличали любое великое общество, любую цивилизацию. Они выступают в форме ценностей, идей, идеалов, норм и учений, которые возвышают, облагораживают, наполняют энергией и силой, вдохновляют.

Принцип-центричные менеджеры понимают, что творческая энергия, ресурсы, инициатива людей могут быть гораздо большими, чем позволяет реализовать их нынешняя работа. Они взывают: «Поверьте в нас». Краеугольным камнем компании IBM, например, является вера в достоинство и потенциал каждого человека. Утвердившись в принцип-центричной парадигме, вы будете находить все новые доказательства правильности нового восприятия людей. Они стараются оправдать возлагаемые на них надежды.

Сотрудники тратят свою креативность на собственные цели и мечты — и значительная часть этой энергии оказывается потерянной для компании. Негативная синергия оборачивается расточительством человеческого таланта. Формула позитивной синергии такова: вовлечение + терпение = преданность. К рядовому сотруднику, склонившемуся за рабочим столом, следует относиться как к клиенту, сидящему перед вами. Добровольную преданность

купить нельзя. Вы можете купить руки и спину работника, но не его сердце и ум.

Том Питерс считает, что, по мере того как центр власти смещается от элитарной авторитарной группы — какой бы благосклонной она ни была, каждый работник организации ощущает, как увеличиваются его полномочия:

«Это поворот на 180 градусов в наших представлениях об управлении и лидерстве. Модели и метафоры прошлого рисовали менеджера как полицейского, как судью, как адвоката дьявола, как твердолобого диктатора. Но в лучших современных компаниях более уместным представляется сравнение менеджера, руководителя с тренером, воспитателем, помощником. Давно пора понять, что все идет от людей».

Люди хотят вносить свой вклад в осуществление достойных целей. Они хотят участвовать в реализации великой миссии и выходить за рамки своих индивидуальных задач. Они не хотят заниматься бессмысленными делами, даже если эти дела дают сферу приложения их умственным способностям. Они хотят иметь возвышающие, благородные, вдохновляющие, вызывающие к их высшему «я» цели.

Я часто спрашиваю людей, согласились бы они до самой пенсии по восемь часов в день раскапывать яму, а потом засыпать ее обратно за миллион долларов в год с ежегодной поправкой на инфляцию. Некоторые говорят, что взяли бы за такую работу, чтобы поправить свое материальное положение, но я убежден, что они сбежали бы через пару лет, несмотря на огромную зарплату и возможность тратить время и деньги в свое удовольствие в свободное от работы время. Не хлебом единым жив человек.

Этот расширенный взгляд на природу человека подчеркивает, что работа должна быть одновременно и трудной, и выполнимой. Принцип-центричные лидеры стараются автоматизировать все рутинные, скучные, повторяющиеся процессы и дать людям возможность гордиться своей работой. Они поощряют участие работников в принятии решений. Чем более важное решение нужно принять, чем сложнее задача, тем больше они стараются задействовать таланты своих сотрудников. Они стремятся постоянно расширять сферу самоуправления и самоконтроля, по мере того как сотрудники развивают свои знания и умения и демонстрируют их.

Большинство опросов, проводящихся в организациях, показывают, что люди хотят, чтобы ими управляли принципы. Им нужен смысл и цель в жизни. Каждый хочет, чтобы руководство видело в нем человека в целом. Но в то же время в своих подчиненных они предпочитают видеть соответствие парадигме человеческих отношений. Иными словами, «я хочу, чтобы они [там наверху] интересовались моим мнением, но чтобы вы [там внизу] воспринимали мое мнение как приказ. Сотрудничайте, старайтесь принести пользу и во всем соглашайтесь».

Парадигма научного управления (желудок) означает: «Платите мне хорошо». Парадигма человеческих отношений (сердце) подразумевает: «Обращайтесь со мной хорошо». Парадигма человеческих ресурсов (разум) предлагает: «Используйте меня хорошо». Парадигма принцип-центричного лидерства (человек в целом) гласит: «Давайте поговорим о видении и миссии, о ролях и целях. Я хочу внести значимый вклад».

Я рекомендую культивировать парадигму принцип-центричного лидерства, которая не только вбирает в себя принципы справедливости и доброты и в полной мере использует таланты людей ради повышения продуктивности, но и позволяет сделать огромный скачок в личной и организационной эффективности.

Глава 17

ПРЕИМУЩЕСТВА ПАРАДИГМЫ ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНОГО ЛИДЕРСТВА

Когда-то я работал с командой руководителей одной гигантской организации, базирующейся в Далласе, штат Техас. Я спросил у них:

— У вас есть заявление о миссии?

После некоторых колебаний они показали его. Там было написано: «Увеличивать активы владельцев».

— И вы вывешиваете это на стену, чтобы вдохновлять ваших клиентов и сотрудников? — спросил я.

— Вы знаете, это, конечно, не афишируется, но зачем нам всякий идеалистический вздор? Разве суть бизнеса не в том, чтобы делать деньги?

— Разумеется, это одна из важных целей, — согласился я. — Но я могу рассказать вам, какая культура царит в вашей организации.

И я описал им их культуру: межличностные конфликты, соперничество между отделами, полярные расхождения по ключевым вопросам между группами сотрудников, злословие, сплетни, интриги, напускная любезность в общении. Затем я обрисовал их производственную ситуацию: члены профсоюза, работающие спустя рукава; столкновение интересов разных подразделений; борьба вокруг показателей объема продаж.

— Откуда вы все это знаете? — удивились директора.

— Вы сами мне это только что сказали. Ведь, исходя из ложных посылок, вы учитываете лишь экономические интересы людей. Поэтому каждый ищет возможность удовлетворить другие потребности и внести более существенный вклад где-то еще.

— Ну и что вы предлагаете?

Тогда я представил им новую парадигму управления. Осознав во время этой презентации необходимость фундаментального изменения организационной культуры, они спросили меня:

— Сколько времени займет исправление ситуации?

Я ответил:

— Это зависит от того, насколько вас это волнует. Если вы не слишком обеспокоены, все так и останется. Если же обстоятельства или совесть причиняют вам боль и эта боль ощущается во всей организации, тогда ситуацию можно исправить. Понадобится разработать взвешенное заявление о миссии и в соответствии с ним в течение года-двух настраивать стиль, структуру и системы.

— Вы не все о нас знаете, Стивен. Мы работаем быстро. Мы сделаем все это за выходные.

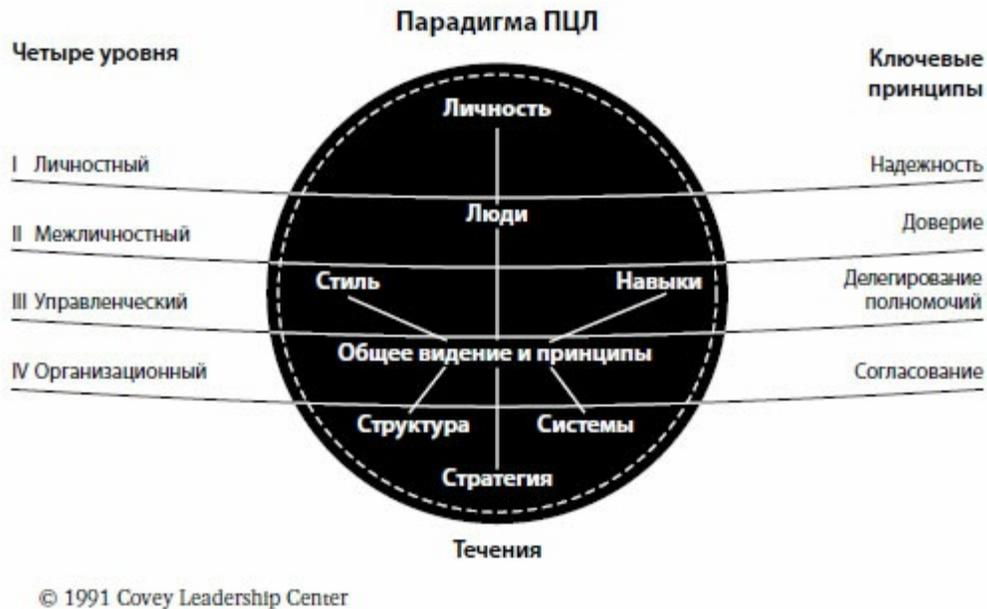
В чем была их парадигма бизнеса? В их представлении бизнес ассоциировался с недвижимостью: тем, что можно купить или продать «за выходные». Но они не обладали культурой организации работы в команде, поскольку исходили из ложной парадигмы управления.

Чтобы вы могли проанализировать свою текущую деятельность и достичь своих целей, я рекомендую вам принять парадигму, которая более точно описывает истинную природу организаций. Я называю ее парадигмой принцип-центричного лидерства (ПЦЛ).

ВОСЕМЬ ФАКТОРОВ

- *Люди.* Парадигма ПЦЛ не строится на продуктивности организационной структуры и стиля управления, скорее, она основана на эффективности людей. Она признает людей высшей ценностью, потому что люди — это программисты. Так или иначе именно они создатели всего — на личностном, межличностном, управленческом и организационном уровнях. Культура — лишь проявление того, как люди воспринимают себя, своих сотрудников и свои организации.

***Парадигма принцип-центричного лидерства: четыре
уровня и ключевые принципы***



На схеме парадигмы ПЦЛ мы видим, что люди представляют межличностный уровень и что ключевой принцип этого уровня — доверие. Доверие лежит в фундаменте всякого эффективного взаимодействия и всякой эффективной организации. Без культуры высокого доверия невозможно ни осуществить, ни поддерживать истинное делегирование полномочий. Почему же тогда уровень доверия в большинстве организаций остается низким? Причина в том, что доверие не достигается организационными императивами или программами. Иными словами, его нельзя учредить, навязать. Это следствие надежности на личностном уровне.

- *Личность.* Личность представляет личностный уровень парадигмы ПЦЛ, где ключевой принцип — надежность. Надежность образует центр подхода «изнутри наружу» и определяется двумя вещами — характером и компетентностью. Большинство людей относят надежность исключительно к характеру. Характер действительно важен, но его одного недостаточно. Например, доверитесь ли вы хирургу, который абсолютно честен в денежных вопросах, но в профессии отстает от времени?

У нас может быть множество внешних забот внутри и за пределами нашей организации, но, если мы хотим добиться существенных перемен, мы должны начинать со своего круга

влияния. Надежность целиком сосредоточена внутри вашего круга влияния. Мы можем давать обещания и исполнять их. Мы можем непрерывно развивать свое профессиональное мастерство. Это подход «изнутри наружу»: изменения и улучшения мы должны начинать с себя.

- *Стиль.* Стиль управления, содействующий расширению полномочий, способствует инновациям, инициативе и преданности делу, но одновременно и непредсказуемости сотрудников. Менеджеры должны оценить выигрыш от расширения полномочий в сравнении с предсказуемостью при более жестком контроле. Разговоры о делегировании полномочий при сохранении практики контроля вызывают лишь недоверие и цинизм. Очень немногие управляющие готовы заплатить за делегирование ответственности ценой соглашений в духе «выиграл/выиграл», в которых четко прописаны желаемые результаты, рамки полномочий, определены доступные ресурсы и согласованы особенности отчетности и последствия. Менеджеры, готовые заплатить эту цену, раскрепощают потенциал своих подчиненных, поощряют новаторство и инициативу и добиваются желаемых результатов с помощью системы самоконтроля, уважающей личность. Это одновременно и более сложно, и более гуманно, чем стиль жесткого контроля.

- *Навыки.* Навыки построения команды, делегирования ответственности, коммуникации, ведения переговоров и самоуправления чрезвычайно важны для эффективной работы. К счастью, все эти навыки можно осваивать и совершенствовать через непрерывное образование и повышение квалификации.

- *Общее видение и принципы.* Большинство организаций испытывают огромные трудности при попытке объединить сотрудников под флагом общего видения и стратегии. Один из лучших известных мне способов достижения общего видения — создание заявления о миссии. Я не имею в виду документ, составленный руководством за выходные, я говорю о продукте усилий всех работников на каждом уровне организации. Большая часть заявлений о миссии — не более чем сладкие пиар-банальности, которые принято вывешивать в рамке на стене. Тем не

менее заявление о миссии в потенциале может стать живой конституцией — воплощением глубинных ценностей и вечных принципов. В конце концов, важен не столько сам документ, сколько то, что происходит с людьми в процессе его создания. Постоянство видения не может обеспечиваться стратегическими «дорожными картами», потому что последние устаревают еще на этапе их создания. Мир переживает грандиозные перемены, и в этих условиях каждый сотрудник должен иметь компас. Заявление о миссии, составленное при участии всего персонала и основанное на принципах, как раз и служит таким компасом.

- *Структура и системы.* Ключевой принцип, стоящий за структурой и системами организации, а также за стратегией и средой, в которой она функционирует, согласованность. После того, как сформулированы положения миссии, важнейшим императивом высших руководителей должна стать согласованность перечисленных «объективных» факторов с принципами, воплощенными в заявлении о миссии. Преодоление сил гравитации структур и систем, базирующихся на старых парадигмах контроля, требует огромной решимости и верности миссии, основанной на принципах. Но это процесс, высвобождающий творческую энергию и приверженность делу всех заинтересованных сторон. Лидеры на всех уровнях достигают наибольшей эффективности и влияния, донося и демонстрируя на своем опыте принципы заявления о миссии. Они приумножают вклад тех, за кого несут ответственность, создавая условия, способствующие реализации общего видения и принципов.

В организациях мы общаемся с множеством людей, и такое взаимодействие требует определенного рода структуры и систем. Модель организации можно уподобить человеческому организму. Здесь есть своя нервная система, передающая сигналы (информация), кровеносная система, доставляющая питательные вещества (вознаграждения), скелетно-мышечная система, поддерживающая тело (структура), и дыхательная система, обеспечивающая организм кислородом (обратная связь).

Эти системы взаимозависимы: существенное изменение в одной из них нарушает общее равновесие. Организация, как и человеческий организм, имеет свои состояния равновесия. Когда

организация находится в равновесии, она почти не испытывает затруднений и потрясений, однако это еще не гарантия высокого уровня продуктивности. В одной организации может быть развит дух творчества, синергии, коллективизма, новаторства; люди окрылены чувством цели, миссии. В другой процветают соперничество, интриги, протекционизм или оборонительное поведение, низкая продуктивность и низкие прибыли. Здесь тоже равновесие, но на низком уровне эффективности.

В большинстве организаций действуют следующие шесть систем.

1. *Информация.* Чтобы иметь точную, сбалансированную и неискаженную картину происходящего, необходима информационная система — система доставки сведений о том, что происходит как внутри организации, так и в умах и сердцах заинтересованных сторон (служащих, владельцев, покупателей, поставщиков и т.д.). Хорошая информация обеспечивает хорошие решения (при наличии здравого смысла).

2. *Вознаграждения.* Под вознаграждениями понимаются деньги, признание, ответственность, благоприятные возможности и иные блага. Эффективная система вознаграждения предполагает как финансовые, так и моральные награды. Она поощряет синергическое сотрудничество и содействует укреплению командного духа.

3. *Обучение и развитие.* В эффективных программах развития персонала человек учится сам; преподаватель и организационная форма рассматриваются лишь как полезные помощники; процесс обучения контролируется тем, кто учится, а не системой, то есть учащийся может двигаться в нужном ему темпе и выбирать методы, позволяющие достичь взаимоприемлемых целей; от учащегося требуется учить других тому, чему он научился сам, потому что это помогает глубже усвоить материал; существует тесная корреляция между целями программы обучения и карьерными планами каждого слушателя.

4. *Наем и отбор персонала.* Принцип-центричные лидеры тщательно отбирают кандидатов, сопоставляя их способности, склонности и интересы с должностными требованиями. Люди делают для компании то, что им нравится делать и что они делают хорошо. В процессе собеседования и найма учитываются интересы обеих

сторон. Трудовой опыт и прошлые успехи человека соответствуют требованиям компании и отрасли. Все расхождения в мнениях обсуждаются открыто. И прежде чем принять решение о найме, повышении, понижении или увольнении, эффективные лидеры стараются получить совет со стороны уважаемых коллег или непосредственных руководителей.

5. *Проектирование должностных обязанностей.* Подобно тому, как дома проектируются с учетом потребностей и вкусов людей, которые там будут жить, так и работа должна строиться, исходя из интересов и навыков сотрудников. Люди должны четко представлять, в чем состоит их работа, как она связана с общей миссией компании и каким может быть их личный вклад. Им также необходимо знать, какие ресурсы и системы поддержки доступны. Кроме того, они должны обладать некоторой степенью самостоятельности в определении методов достижения желаемых результатов. И подобно проводке в строящемся доме, в описание работы с самого начала должна быть включена система обратной связи, а также возможности для дальнейшего роста.

6. *Коммуникации.* Встречи один на один — для выработки соглашения о результатах работы и процедурах отчетности — ключевые для эффективной организационной коммуникации. Наряду с этим необходимы собрания сотрудников, проводимые по мере необходимости и имеющие ориентированную на практические действия повестку дня; системы рассмотрения и вознаграждения рационализаторских предложений; прозрачность всех процессов и процедур; ежегодные собеседования с кандидатами на повышение в должности; анонимные опросы общественного мнения и мозговые атаки по особым случаям. Коммуникационные системы будут функционировать эффективнее, если они организованы вокруг общего видения и миссии. Системы часто расстраиваются, так как они создаются людьми с менталитетом недостаточности, которые нехотно доверяют другим. Эти люди видят угрозу для себя в компетентности окружающих. Они хотят быть первоисточником любых идей. Им трудно признавать чужие успехи и делиться властью.

- *Стратегия.* Стратегия должна соответствовать

провозглашенной миссии, доступным ресурсам и состоянию рынка. Кроме того, ее необходимо постоянно отслеживать и менять так, чтобы она отражала рыночные веяния и условия конкуренции.

- *Течения.* Внутри и вне организации существует много разных течений, и их нужно периодически отслеживать, чтобы гарантировать согласованность стратегии, общего видения, систем и всего остального с внешними реалиями. Мудрый руководитель следит за тенденциями и предвосхищает смену течений, чтобы лодка его организация не опрокинулась.

Все это начинается с людей, «программистов». Вы должны поработать сначала с первыми пятью «субъективными» факторами, «программным обеспечением», чтобы изменить три последних «объективных» фактора — «железо», поскольку последние представляют собой внешние проявления человеческого разума.

Ключ к высококачественным продуктам и услугам — высокое качество личности. А качество личности определяет характер, компетентность и эмоциональный банковский счет. Принцип-центричные люди достигают количества через качество, добиваются результатов через взаимоотношения. В браке, семье, бизнесе и в кругу общения они руководствуются принципом: «Мы не станем говорить о человеке за его спиной. Мы можем прибегнуть к конструктивной критике, но не станем увлекаться мелочными попреками. Если у нас возникают разногласия с кем-то, мы обращаемся непосредственно к этому человеку, чтобы разобраться в положении и решить проблему». Тут требуются большое мужество и сила характера, эти качества развиваются, если человек живет в соответствии с принципами.

ЧЕТЫРЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Парадигма — это модель, теория, попытка объяснения действительности. Улучшить парадигму — значит приложить усилия к тому, чтобы иметь более четкое представление о действительности. Если парадигма порочна, вы не добьетесь успеха, какими бы хорошими ни были ваши поступки или ваши установки.

Парадигма ПЦД обладает четырьмя характеристиками,

позволяющими описывать действительность лучше большинства других парадигм.

- *Во-первых, она целостна.* Иными словами, она представляет собой систему. Здесь все включено: финансы, физические структуры и технология. К управленческому уровню можно отнести не только ваш стиль работы и навыки, но и лидерские стили, и навыки людей, дополняющие ваши. Парадигма имеет дело с открытой системой (как показывает на схеме пунктирная линия по периметру темного круга), а не с замкнутой, где все сосредоточено в одном «течении» — среде внутри организации, отрасли или общества в более широком смысле.

Идеально настроенных организаций не бывает. Каждой приходится сталкиваться с враждебностью внутри или вне организации. Проактивные, принцип-центричные люди не ощущают себя из-за этого жертвами. Они постоянно стремятся глубже постичь среду, в которой им приходится жить и работать, влияние общества, экономические, социальные и политические тенденции, культурные силы, международные рынки.

- *Во-вторых, она экологична.* Это значит, что в парадигме, как в любой экосистеме, все взаимосвязано. Все элементы экосистемы тесно переплетены и взаимозависимы: затрагивая один из них, мы оказываем воздействие на все другие. Некоторые парадигмы управления предполагают, что для организационной среды характерны разобщенность, механистичность, отсутствие органичности и экологичности. Но все организации являют собой экосистемы внутри больших по масштабу биосфер, и, следовательно, они — часть природы. У природы нет изолированных частей. Она — неделимое целое. Благодаря лучшей осведомленности об окружающей среде американцы теперь больше знают о природных экосистемах. Они понимают, например, что горящие нефтяные скважины и разлитая по земле нефть оказывают воздействие на окружающую среду, на погоду, на периоды вегетации, на качество жизни будущих поколений.

- *В-третьих, она эволюционна.* Это значит, что одни вещи нужно делать раньше других, изучать арифметику раньше алгебры. Рост и

прогресс происходят поступательно. Однако многие традиционные парадигмы управления не предполагают постепенности. Они исходят из того, что нет необходимости проходить весь путь, что можно подняться на любой уровень и мгновенно исправить ситуацию. Эволюционные процессы ярко отражает метафора шести дней творения. Реальный прогресс начинается с самого себя и осуществляется изнутри наружу.

- *В-четвертых, эта парадигма опирается на проактивных людей, а не на неодушевленные предметы, растения или животных.* В отличие от остальной природы люди обладают волей, имеют возможность выбирать. Разумеется, возможности выбора и влияния некоторых людей очень малы из-за психических или физических травм или из-за внешних условий. Люди, ориентированные на конкуренцию, склонны мыслить в духе самообороны и смотреть на мир сквозь призму дефицита. Те же, кто воспитывался в жизнеутверждающей обстановке безоговорочной любви, обладают глубинным чувством безопасности и менталитетом достаточности.

Большинство парадигм управления пытаются представить людей как вещи, добиваясь от них большей продуктивности. Вот почему многие менеджеры воспринимают людей как расходные материалы. Если такой взгляд на персонал типичен для культуры организации, ее работники пытаются защищать себя, развивая своего рода коллективную силу, например профсоюз, и, лоббируя социальное законодательство, противостоять эксплуататорским тенденциям агрессивного менеджмента. Вы можете быть продуктивными с вещами, но с людьми должны быть эффективными. Попытки быть продуктивными при решении эмоциональных проблем людей приведут лишь к обострению отношений и утечке средств с эмоционального банковского счета.

Эти четыре качества парадигмы ПЦЛ — целостность, экологичность, эволюционность и ориентированность на людей, а не на вещи — делают ее более подходящей для управления и принцип-центричного лидерства.

Глава 18

ШЕСТЬ УСЛОВИЙ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Начинание в любой области предполагает наличие определенных представлений об окружающей действительности. Если основные предположения или исходные предпосылки ошибочны, ложными будут и выводы, даже если процесс рассуждения, исходящий из этих допущений, безупречен.

Убедительные выводы могут быть сделаны только путем логических рассуждений, основанных на правильных предпосылках.

Люди часто забывают эту простую, почти очевидную истину. Целая область так называемых объективных знаний может быть построена на субъективных посылках. И мы должны подвергать сомнениям и проверять на прочность базу допущений, на которой строится все остальное. Например, психология как наука строится на определенных предположениях относительно природы человека. Осознанно или неосознанно, руководители предприятий являются практикующими психологами в том смысле, что их попытки стимулировать людей опираются на их представления о человеческой природе.

В своей «Автобиографии» (Autobiography) Ли Якокка пишет, что в дополнение ко всем техническим и деловым курсам, которые он прослушал в колледже, он еще четыре года изучал психологию, в том числе аномальную. «Я не шучу, когда говорю, что курс психологии был для меня, пожалуй, самым ценным в колледже. Один курс (в психиатрической больнице) по существу был посвящен основам человеческого поведения: что движет тем или иным человеком».

Большинство современных руководителей признают обоснованность принцип-центричного лидерства. Но остаются вопросы практической реализации. Как может и должен действовать глава компании, если он воспринимает человека в целом? Как этот расширенный взгляд на природу человека может отразиться на деятельности организации? Как менеджерам искоренить привычный

авторитарный или благосклонно-авторитарный стиль? Как избавить компанию от морального и структурного балласта и предоставить людям возможность свободно и гибко мыслить и действовать в духе этого широкого и многогранного представления о человеке?

Никогда не забуду, как мы с семьей ездили в Европу. С каждым днем путешествия наш багаж рос как на дрожжах: одежда, подарки, сувениры, туристические брошюры и т.д. В конце концов, за несколько дней до окончания нашего путешествия мы решили отправить две трети багажа домой — и почувствовали невероятную свободу, облегчение, возможность наконец-то отдалиться тому, что нас действительно интересовало. Больше не нужно было беспокоиться, хватит ли места и сил для всех наших вещей.

Я считаю, что многим руководителям нужно избавиться от ложных представлений о человеческой природе и упростить свои организации, прежде чем они смогут в полной мере использовать человеческие ресурсы и получать преимущества от растущей эффективности. Как подсказывает Ли Якокка, до создания структуры нам, возможно, стоит исследовать мотивацию людей. Используя максимум архитекторов — «форма определяется функцией», мы должны попытаться идентифицировать и прояснить свои допущения, прежде чем разрабатывать стратегии и системы.

Чтобы стимулировать людей работать с максимальной отдачей, мы должны определить, в каких областях потребности и цели организации перекликаются с потребностями, целями и способностями работников. Тогда мы сможем разработать соглашения в духе «выиграл/выиграл». В рамках этого соглашения нам предстоит быть для них источником помощи и создать полезные организационные системы, в рамках которых люди будут работать над реализацией достигнутых соглашений, направляя и контролируя себя сами. Подчиненные будут регулярно отчитываться о своей работе, оценивая ее на основе сравнения с критериями, указанными в соглашении.

Четыре условия делегирования полномочий таковы: 1) соглашение в духе «выиграл/выиграл»; 2) самоконтроль; 3) необходимые структура и системы и 4) отчетность.

Взаимовыгодное соглашение — это по сути психологический контракт между менеджером и его непосредственным подчиненным.

Оно предполагает полное взаимопонимание и обязательства по пяти пунктам: желаемые результаты; основные правила; ресурсы; отчетность; последствия.

Чтобы лучше разобраться, как достичь взаимовыгодного соглашения и реализовать его, проанализируем каждый из пяти шагов.

- *Во-первых, определите желаемые результаты.* Обсудите, каких результатов вы ожидаете. Конкретизируйте их качество и количество. Составьте бюджет и график работы. Поручите подчиненным добиться намеченных результатов, оставляя за ними право выбирать лучшие методы и средства. Установите сроки достижения ваших целей. Эти цели должны лежать в области совпадения стратегии и целей организации, а также должностных обязанностей работника и его личных ценностей, целей, потребностей и способностей. Концепция общей победы подразумевает, что менеджеры и подчиненные проясняют взаимные ожидания и обязуются вместе добиваться желаемых результатов.

- *Во-вторых, основные правила.* Объясните сотрудникам, какие принципы, правила и процедуры существенны при достижении желаемых результатов. Их должно быть как можно меньше, чтобы оставалась максимальная свобода действий. Служебные инструкции должны быть предельно краткими и фокусироваться в первую очередь на принципах, лежащих в основе правил и процедур. Тогда люди смогут гибко приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, проявлять инициативу и здравый смысл, делать все необходимое для достижения желаемых результатов, оставаясь в рамках системы ценностей предприятия.

Важно также указать на известные вам тупиковые или запрещенные ходы на пути к реализации желаемых целей. Многие программы целевого управления рассыпаются в прах из-за того, что люди не поставлены в известность о том, что запрещено и что заранее обречено на неудачу. Исполнителям дают понять, что они вольны делать практически все, что нужно для достижения согласованных результатов, и они начинают изобретать колесо, наткнуться на чужих «священных коров», расстраивать чьи-то планы, после чего получают по рукам и теряют всякое желание проявлять

инициативу.

В результате формируется отношение: «Хватит морочить голову с этим управлением по целям. Просто говорите, что мы должны делать». Душевные раны от перенесенных разочарований долго не заживают, и люди начинают воспринимать работу исключительно как средство удовлетворения материальных потребностей и искать удовлетворения более возвышенных потребностей где-нибудь в другом месте.

Обозначая запретные действия и «священных коров» организации, определите также уровень допустимой инициативы работника в отношении различных обязанностей. Следует дожидаться указаний или задавать вопросы, если они появляются? А может быть, лучше проработать проблему и предложить свои рекомендации? Или, допустим, действовать самостоятельно и тотчас же сообщать о результатах либо действовать самостоятельно и отчитываться лишь время от времени? Таким образом проясняются ожидания и устанавливаются ограничения.

Иногда мера ответственности задает уровень минимальной инициативы, остается просто ждать, пока скажут. В других случаях уровень инициативы и самостоятельности может быть выше, вплоть до такого варианта: «Делайте что считаете нужным и время от времени давайте нам знать, чем занимаетесь и каковы результаты».

- *В-третьих, определите доступные ресурсы.* Определите различные финансовые, технические, организационные, человеческие ресурсы, которыми могут пользоваться служащие при достижении желаемых результатов. Упомяните структурные и системные возможности, касающиеся, в частности, систем информации, коммуникации и обучения. Вы можете указать в качестве возможных ресурсов себя или других людей, уточнив, в какой мере и каким образом их можно привлекать. Установив необходимые пределы использования тех или иных ресурсов, предоставьте подчиненным право самим определять, как извлечь из этих ресурсов максимальную пользу.

- *В-четвертых, согласуйте процедуры отчетности.* Необходимость отчитываться за результаты вооружает соглашение в духе общей победы «зубами». Если отчетности нет, люди постепенно теряют чувство ответственности и начинают винить в недостаточной

результативности обстоятельства и окружающих. Когда же сотрудники участвуют в разработке стандарта приемлемой эффективности, они испытывают глубокое чувство ответственности за достижение желаемых результатов.

Результаты можно оценивать тремя способами: измерение, наблюдение, интуитивная оценка. Уточните, как вы будете делать это. Укажите также, когда и в какой форме должны подаваться промежуточные отчеты. Когда уровень доверия высок, люди судят себя гораздо строже, чем осмелился бы любой внешний проверяющий. Кроме того, в условиях высокого доверия интуитивное ощущение хорошей работы часто бывает гораздо более объективным, чем так называемое объективное измерение. Это связано с тем, что в душе люди знают о своей работе гораздо больше, чем способна показать самая изощренная система оценки.

- *В-пятых, определите последствия.* Придите к пониманию, что следует за выполнением или невыполнением работы. Позитивные последствия могут включать в себя как финансовые, так и моральные вознаграждения, такие как признание, одобрение, повышение в должности, возможности обучения, гибкий график работы, отпуска, расширения сферы ответственности. Возможный ряд негативных последствий — выговор, переподготовка, увольнение.

НА ПУТИ К САМОУПРАВЛЕНИЮ

Эти пять компонентов соглашения в духе общей победы в основном освещают все, что человек должен понимать, прежде чем браться за работу. Мы проясняем желаемые результаты, основные правила и ограничения, доступные ресурсы, порядок отчетности и последствия выполнения или невыполнения работы. Но мы не говорим о методах. Принцип обоюдной победы предполагает, что люди способны сами управлять собой и контролировать себя, делая все необходимое для достижения желаемых результатов в рамках установленных правил.

Когда в соглашении участвует более двух человек, психологический контракт перерастает в социальный. Мы можем достигать соглашения с командой, отделом или целым

подразделением. Какого бы размера ни была группа, все ее члены должны участвовать в выработке соглашения в духе «выиграл/выиграл». Тогда этот социальный контракт становится даже более мощным, мобилизующим и стимулирующим, чем психологический контракт, поскольку он задействует общественную природу человека и его потребность быть частью команды, реализующей важную миссию.

Одна из наиболее сильных сторон этого психологического или социального контракта в духе «выиграл/выиграл» — его почти неограниченная гибкость и приспособляемость к любым обстоятельствам и любому уровню зрелости или компетентности. Если способностей или желания делать какую-то работу мало, вы можете договориться о достаточно скромных результатах, дать больше рекомендаций, в том числе в отношении процессов, сделать ресурсы более доступными, а отчетность — более строгой и частой, с измеримыми критериями; предусмотреть немедленные последствия, усилив обратную связь.

В иной ситуации, где уровень зрелости участников, их способности и желание выполнить работу высок, соглашение в духе «выиграл/выиграл» предусматривает более масштабные и долгосрочные результаты, меньше рекомендаций, правил и ограничений. Вы можете сделать ресурсы доступными, но не столь очевидными. Отчеты можно требовать реже, полагаясь не только на измерения и оценку, но и на интуицию. Последствия можно предусмотреть более долгосрочные, акцентируя внутренние, психологические вознаграждения, а не внешние.

Когда соглашение достигнуто, люди могут контролировать себя в соответствии с этим соглашением сами. Задача менеджеров в этой ситуации — служить источником помощи и создать такие структуры и системы, чтобы исполнители, контролирующие и направляющие себя сами, могли реализовать соглашение. Участвуя в выработке соглашения, сотрудники спокойно относятся к необходимости периодически отчитываться о выполнении своих обязанностей. В основном они оценивают свою работу сами, соотнося результаты с конкретными критериями. Когда соглашение составлено по всем правилам, работники делают все возможное, чтобы достичь желаемых результатов в соответствии с основными рекомендациями.

Полезные организационные системы существенно облегчают реализацию соглашений в духе «выиграл/выиграл». К их числу относятся стратегическое планирование, структура компании, должностные инструкции, коммуникации, составление бюджета, информация, оплата труда, наем, отбор, обучение и продвижение. Полезная система помогает людям получать информацию о своих успехах и вовремя вносить необходимые коррективы.

Если же так называемые полезные системы на самом деле работают в духе «выиграл/проиграл», они способны свести на нет взаимовыгодное соглашение. Это относится в первую очередь к системе вознаграждения. Если руководство говорит о сотрудничестве, а вознаграждает соперничество, оно подрывает собственную систему. Это все равно что ждать, когда вырастет цветок, поливая при этом другой.

Все системы организации должны быть полностью настроены на подход «выиграл/выиграл» и поддерживать его. Этот принцип должен отражаться и в системе найма и обучения работников. Он должен явственно ощущаться в профессиональном продвижении, оплате труда, должностных инструкциях, в структуре компании, стратегическом планировании, выборе миссии и целей, а также во всех текущих делах.

ОЦЕНКА РАБОТЫ В ДУХЕ «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ»

В рамках взаимовыгодного соглашения люди сами оценивают свою работу. Поскольку они хорошо понимают, каких результатов от них ждут и какие критерии используются для оценки их работы, им проще оценивать себя самим.

Принято считать, что менеджер должен оценивать работу подчиненных, используя секретный набор субъективных критериев, которые неожиданно раскрывает по окончании работ. Эта позиция, безусловно, оскорбительна для служащих и во многих случаях не позволяет правильно оценить выполненную работу. Если люди не знают, чего от них ждут, если они не брали на себя определенных обязательств, они вправе предположить, что процедура оценки работы будет сложной, мучительной, а иногда и оскорбительной.

Менеджер должен быть помощником, а не судьей. Он может даже

определить себя как один из ресурсов соглашения. Он может играть роль тренера, когда люди выполняют новые для них задачи, или консультанта в вопросах планирования карьеры и профессионального развития. Он привлекает сотрудников к разработке соглашения в духе «выиграл/выиграл» и предоставляет им возможность оценивать их собственную работу. Если уровень доверия высок, самооценка оказывается более точной, более полной, более честной, чем оценка менеджера, поскольку непосредственный исполнитель лучше знает все обстоятельства и детали.

Если менеджер замечает, что появляются какие-то новые тенденции или другие условия, не укладывающиеся в ранее достигнутое соглашение, он может поставить вопрос о переосмыслении и новой формулировке соглашения.

ДРУГИЕ ДВА УСЛОВИЯ

Основой для названных четырех условий являются другие два условия: умения и характер. Характер — это то, что человек собой представляет; умения — то, что он способен делать. Характер и умения необходимы для реализации четырех упомянутых выше условий делегирования полномочий, а значит, и для установления доверительных отношений, выработки взаимовыгодных соглашений, создания необходимых систем и самоуправления, и самооценки со стороны исполнителей.

В обстановке низкого доверия трудно достичь взаимовыгодного соглашения или позволить исполнителям самостоятельно контролировать и оценивать свой труд. Здесь нужны системы внешнего надзора и оценки работы. Прежде чем менеджер сможет реализовать четыре обсуждавшихся условия, он должен для начала накопить средства на эмоциональном банковском счете и сделать все необходимое для построения доверительных отношений, чтобы достичь соглашения в духе «выиграл/выиграл». А когда соглашение достигнуто, остальные условия логически вытекают из него.

Наиболее важные для достижения взаимовыгодных соглашений черты характера — цельность (привычки не расходятся с ценностями, слова с делами, внешние проявления чувств с переживаниями), зрелость (мужество, уравновешенное чуткостью) и

менталитет изобилия (всем всего хватит). Человек с таким характером способен искренне радоваться удачам и достижениям других людей.

Три важнейших умения относятся к коммуникации, планированию и организации работы и синергическому решению проблем, поскольку они позволяют менеджеру реализовать четыре других условия эффективности организации.

Когда люди двуличны — говорят одно, а делают другое, злословят за спиной человека и осыпают комплиментами при встрече, это подрывает доверие и неизбежно ведет к соглашениям в духе «выиграл/проиграл» и соответственно к внешнему надзору, контролю и оценке.

Эти шесть условий взаимосвязаны и взаимообусловлены настолько, что если одно из них нарушается, это может свести на нет все другие. Рассмотрим, например, такую черту, как зрелость, которую мы здесь определили как «мужество, уравновешенное чуткостью». Если менеджер мужествен и тверд, но ему недостает чуткости, он, вероятно, будет открыто и яростно отстаивать свое мнение, не пытаясь понять противоположную позицию. Поэтому и соглашение, которое он может заключить со своими подчиненными, может быть только односторонним — в духе «выиграл/проиграл». Он добивается своего, считая, что лучше знает, что нужно всем остальным. Он не дает окружающим открыто выражать свои чувства. И ему не удастся задеть их внутренние струны, так что для обеспечения надлежащего выполнения подчиненными их обязанностей ему не обойтись без мощных систем внешнего контроля и процедур оценки, а также системы вознаграждения, поощряющей желаемое поведение.

С другой стороны, если человеку недостает мужества, но его чуткость соседствует со стремлением к одобрению и популярности, то он склонен идти на психологический контракт «проиграл/выиграл», где сотрудники делают все, что им заблагорассудится. Такие соглашения могут ввергнуть организацию в состояние вседозволенности и хаоса. Люди начинают винить в своей плохой работе кого угодно, только не себя. Они становятся слишком требовательными. Постепенно проигрышная позиция руководства в соглашении усугубляется и становится не по карману организации,

вынужденной начать битву за выживание и обеспечить хотя бы видимость порядка с помощью централизованного контроля и противоположной расстановки сил — «выиграл/проиграл». Анархия рождает диктатуру. Как выразился Патрик Генри, «если мы сами не можем мудро управлять собой, нами правят деспоты».

СТАВКА НА РЕЗУЛЬТАТЫ

Чтобы проиллюстрировать, насколько благотворны соглашения в духе «выиграл/выиграл» для организационной эффективности, позвольте мне поделиться одним своим опытом. Я как-то входил в группу консультантов, работавших с крупным банком, имевшим сотни филиалов. Банк каждый год выделял три четверти миллиона долларов на шестимесячную программу подготовки молодых менеджеров.

Идея состояла в том, чтобы приглашать выпускников колледжей и давать им возможность на ротационной основе поработать на разных должностях. Проведя две недели в одном отделе, они переходили в другой на очередные две недели и так далее. Через полгода такой подготовки стажер получал управленческую должность в одном из филиалов.

Топ-менеджеры хотели, чтобы мы тщательно проанализировали и усовершенствовали эту программу.

Первым делом требовалось выяснить, какие цели ставились перед программой. Нас интересовало, достигнуто ли понимание ожидаемых результатов. Оказалось, что нет. Ожидания были слишком общими, расплывчатыми, и в отношении результатов и приоритетов программы среди топ-менеджеров были серьезные разногласия.

Мы продолжали настаивать на том, чтобы руководители банка наконец определились, что должен уметь человек к концу стажировки, прежде чем предоставить ему должность. В конце концов для проходящих обучение были сформулированы сорок целей.

Следующим нашим шагом было довести эти сорок целей до стажеров. Возможность достаточно быстро выполнить поставленные задачи и занять возделенную управленческую должность окрылила

молодых людей; они проявили полную готовность воспринять поставленные цели как собственные и сделать все необходимое для их достижения.

Они поняли и цели, и критерии оценки. Они получили полный список ресурсов, на которые они могут опираться, включая возможность читать материалы и обращаться за помощью к менеджерам отделов, в которых они стажировались, и к внешним образовательным учреждениям. Им дали понять, что они займут обещанные позиции, как только продемонстрируют свою компетентность во всех сорока направлениях.

Это мотивировало их настолько, что они достигли поставленных целей в среднем за три с половиной недели.

Их результативность изумила администрацию банка. Некоторые из руководителей отказывались верить в это. Они еще раз тщательно проанализировали цели и критерии и сопоставили полученные результаты с установленными критериями. Все сходилось, но они продолжали твердить, что три с половиной недели — слишком малый срок, чтобы стажеры могли набраться достаточного опыта.

Тогда мы сказали: «Возможно, вы правы. Напишите еще несколько целей, потруднее, включая такие проблемы и задачи, которые требуют зрелых решений». Были предложены еще шесть целей, причем все согласились с тем, что, если стажеры справятся и с этими шестью пунктами сверх первоначальных сорока, их можно считать подготовленными намного лучше тех, кто прошел шестимесячную подготовку.

Мы поставили перед стажерами новые шесть целей. К тому времени им уже разрешили работать самостоятельно. Мы стали свидетелями потрясающего раскрепощения человеческой энергии и талантов. Почти все выпускники справились с поставленными шестью целями за неделю.

Иными словами, мы обнаружили, что шестимесячную программу подготовки можно было свести к пяти неделям с еще лучшими результатами лишь за счет заключения с выпускниками соглашений в духе «выиграл/выиграл».

Отсюда напрашивались далеко идущие выводы для разных сфер менеджмента, а не только для обучения. И наиболее дальновидные управляющие банка поняли это. Другие же увидели в этом угрозу для

себя. Они по-прежнему считали, что хорошим менеджером за такой короткий срок стать нельзя, но оспаривать результаты не могли.

Суть соглашения в духе «выиграл/выиграл» — достижение желаемых результатов.

ПИСЬМО МЕНЕДЖЕРУ

Питер Друкер много лет назад предложил идею «письма менеджеру». Подчиненный в письменной форме излагает желаемые результаты, общие правила, ресурсы, отчетность и последствия и посылает письмо менеджеру.

Многие годы я работал с этой концепцией в самых разных обстоятельствах: при консультировании и проведении тренингов, при создании и управлении собственным бизнесом, при работе со студентами Университета Бригэма Янга и в семейной жизни. Я абсолютно убежден, что, если мы действительно хотим достичь высокой производительности и увеличить производительную способность, необходимо работать над этими шестью условиями эффективности.

Я знаю, что это нелегко. Нужны время и терпение: невозможно, обрывая цветы, понять, как растут корни. Соглашение в духе общей победы нельзя составить в одночасье. Это может потребовать многих раздумий и честного открытого диалога. Для взаимодействия, предполагающего высокий уровень обоюдного влияния, необходимы зрелость, дисциплина и последовательность. Если я делаю неправильный шаг хотя бы в одной из перечисленных областей, это негативно отразится на условиях и результатах.

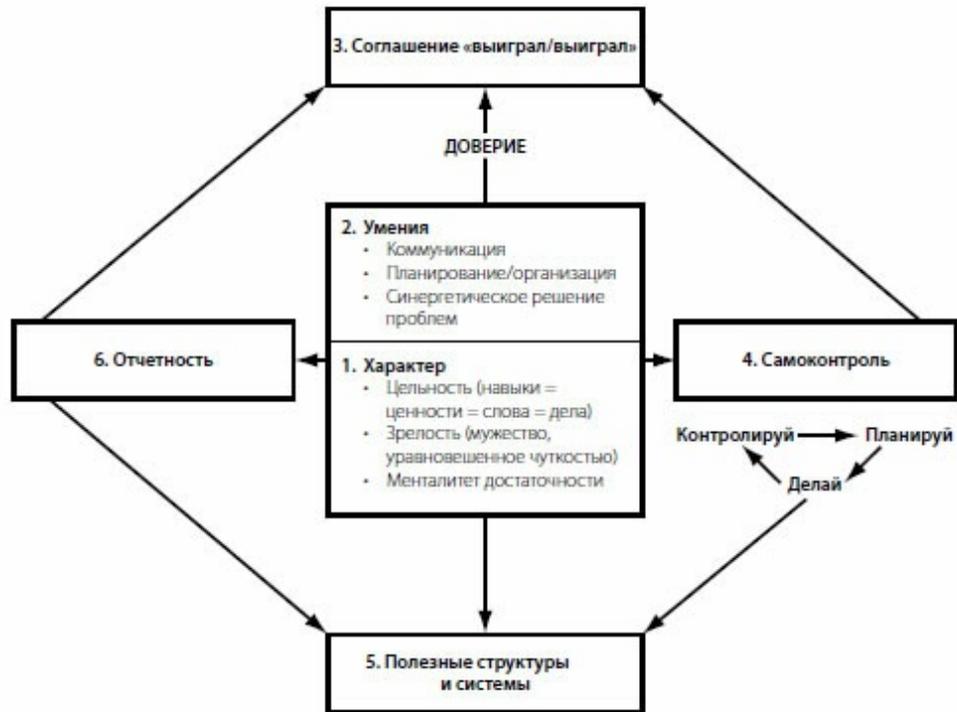
Начинать можно понемногу, достигая маленьких успехов и постепенно убеждаясь в правильности идеи. Тогда вы сможете применять ее шире. Если ваши подчиненные не обнаружат желания написать письмо по поводу элементов взаимовыгодного соглашения, вы можете написать им сами и спросить, правильно ли представляете себе условия соглашения. Если вы остерегаетесь письменных изложений, не пишите; можно обойтись устной формой соглашения. Но постарайтесь обеспечить полное и четкое взаимопонимание. Соглашение должно быть достаточно гибким и открытым для изменений, когда того потребуют обстоятельства.

Важны установки. Менеджера в первую очередь должно волновать: «Куда мы движемся?», «Чего вы хотите добиться?» или «Каковы ваши цели и чем я могу помочь вам?» В дальнейшем его интересует: «Как идут дела и чем я могу помочь?»

К такому образу мышления в масштабе организации много лет назад меня приучил один менеджер, чье отношение к работникам и манера поведения поистине воплощали вопрос «Чего вы пытаетесь достичь и чем я могу помочь?». Его искренняя вера в мой потенциал и поддержка наполняли меня энергией и желанием приложить все силы для достижения результатов.

Кроме того, я пришел к убеждению, что наше представление о людях становится самореализующимся пророчеством — то есть мы сами производим на свет доказательства нашей точки зрения. Если у нас нет предрассудков относительно природы и потенциала человека, то мы постепенно находим свидетельства в поддержку нашего взгляда, пока окончательно не убедимся в своей правоте.

Шесть условий делегирования полномочий



Соглашение в духе «выиграл/выиграл» — психологический/социальный контракт: ясное взаимопонимание и ожидания:

1. Желаемые результаты; совпадение организационной миссии/стратегии/целей/должностных обязанностей с личными ценностями/целями/потребностями, включая сроки
2. Основные правила: политика, запреты, уровень инициативы, самые важные процедуры
3. Ресурсы: людские, бюджетные, структурные, системные
4. Отчетность: стандарты исполнения, контрольные сроки
5. Последствия: естественные и логические последствия для организации и для сотрудников — финансовые, психологические, льготы, возможности, объем ответственности и т.д.

Глава 19

УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ

Каждый из нас оказывается в ситуациях, вступает в отношения, приступает к работе с некоторыми не вполне очевидными, имплицитными ожиданиями. И одна из главных причин «человеческих» проблем, будь то в семье или на работе, — неясность, двусмысленность этих ожиданий и невозможность их реализации. Конфликтующие ожидания относительно ролей и целей причиняют много боли, являясь во взаимоотношениях элементом стресса.

КОНФЛИКТУЮЩИЕ ОЖИДАНИЯ

Ниже приведены примеры конфликтующих ожиданий в разных ситуациях.

- *Слияние компаний.* Посмотрите, что произошло между Роджером Смитом из General Motors и Россом Перо из Electronic Data Systems. Когда эти две компании объединились, их руководители столкнулись лбами в попытке справиться с трудными проблемами и примирить противоположные интересы. Росс Перо отстаивал права простых рабочих. Он пытался сократить число управленческих звеньев и отменить особые привилегии руководства, явно не понимая, что сложившаяся в General Motors культура развивалась из поколения в поколение и ее нельзя отменить в одночасье. Подобные преобразования требуют длительной работы с персоналом. К сожалению, при слияниях и поглощениях большинство менеджеров не уделяют достаточного внимания созданию двусторонних коммуникаций: либо они ведут слишком жесткую игру («выиграл/проиграл»), либо играют в поддавки («проиграл/выиграл»).

- *Супружеские отношения.* В наши дни многие вопросы и ожидания в супружеской жизни, в отличие от прежних времен, все чаще становятся предметом откровенного обсуждения. Но роли мужчины и женщины до сих пор воспринимаются очень

неоднозначно. Например, если молодой человек из более традиционной семьи женится с имплицитным ожиданием «я буду зарабатывать, а ты — заботиться о детях», его может постигнуть жестокое разочарование. Ясно, что конфликтующие ожидания портят жизнь и молодым семьям, и тем, кто в браке уже давно. Многие женщины страдают из-за невозможности реализовать свои профессиональные стремления за пределами дома. Масла в огонь подливает и общество, которое не слишком одобряет и поддерживает женщину, целиком отдающую себя домашним обязанностям.

- *Образование.* Каждая группа людей, связанных особыми интересами, рассматривает образование через собственные очки и предлагает свои решения. Набирает силу тенденция в направлении воспитания характера детей в школах — это особенно актуально в наше время, когда традиционная семья с двумя родителями разрушается.

- *Отношения между родителями и детьми.* Ожидания родителей в отношении детей, особенно подростков, часто конфликтуют с представлениями самих детей о своей жизни и своем будущем. Родители и дети часто по-разному воспринимают роли друг друга, и их взгляды претерпевают изменения по мере роста и развития как детей, так и родителей.

- *Отношения с государством.* В чем задача государства — делать добро или не давать людям делать зло? Если я работаю с кем-то, кто видит роль государства в служении добру, наши ожидания могут разойтись, что приведет к конфликту, разочарованию и цинизму.

- *Наем и продвижение по службе.* Ожидания человека относительно его новой работы и ожидания компании, нанявшей его, могут быть совершенно разными. Пока длится «медовый месяц» и отношения еще не устоялись, они могут быть предметом переговоров. Это хорошее время для прояснения ожиданий, пока люди еще открыты для контакта и готовы обо всем говорить.

Несправедливость системы особенно ярко проявляется в вопросах найма и продвижения по службе. Если новым сотрудникам платят

больше, старожилы возмущаются: «Почему вы платите больше им, чем нам, проработавшим у вас столько времени?» Когда менеджеры пренебрегают ожиданиями, рано или поздно им приходится столкнуться с естественными последствиями: доверие снижается, люди начинают устраивать в рабочее время собственные дела или подрабатывать на стороне; они не понимают, что происходит, или начинают все видеть в мрачном свете.

- *Совместные проекты.* Всякий раз, когда приходится подключать к какому-то проекту разные отделы или людей разных профессий, вы можете сталкиваться с конфликтующими ожиданиями. Более того, совместный проект изначально опрокидывает чьи-то ожидания.

- *Отношения с клиентами.* Опытные менеджеры компаний-производителей товаров и услуг понимают риски, связанные с ситуацией, когда клиент ждет от компании больше, чем та в состоянии ему предложить. Поэтому они пытаются выявить и скорректировать ожидания клиента, проявляя эмпатию и используя системы информирования потребителей. Они с самого начала стараются найти ответы на вопросы: «О чем думают клиенты?», «Чего они ждут от нас?», «На какое послепродажное обслуживание рассчитывают?», «Какого рода общения ожидают?» Если эти ожидания не выяснены, клиента может постичь разочарование — и он будет потерян для вашей компании.

- *Конфликты с заинтересованными сторонами.* В успехе предприятия могут быть заинтересованы многие стороны: работники, поставщики, потребители, акционеры, общество и т.д. У каждой группы, однако, свои собственные интересы и мотивы, и конфликт этих интересов часто приводит к обескровливающим компанию недоразумениям, спорам и ошибкам управления.

ПРОБЛЕМА: ИМПЛИЦИТНЫЕ ОЖИДАНИЯ

Ожидание — это надежда на воплощение желаний человека, это то, что он хочет извлечь из ситуации, будь то взаимоотношения в браке, в семье или в бизнесе. У каждого из нас есть имплицитные

ожидания. Они исходят из нашего прежнего опыта, прежних ролей, из других отношений. Некоторые из них идеалистичны и не имеют под собой реальной почвы. Их щедро подбрасывают средства массовой информации и наши фантазии.

Ожидания и реальность — не одно и то же. Ожидания — это карта воображаемой местности, желаемой, а не действительной. Но многие считают именно свои карты точными: «Дорога ведет туда, а ваша карта неправильная».

Имплицитные ожидания — желания и капризы людей — это багаж, который мы тащим за собой в наши взаимоотношения с окружающими, в фирму, где работаем, в магазин, где делаем покупки. Приходя в магазин, например, мы ожидаем, что с нами обойдутся вежливо и окажут полный комплекс компетентных услуг. Если в каком-то магазине наши ожидания не реализуются, мы обычно обращаемся туда, где больше ориентируются на потребителей, где реализуются наши психологические желания и потребности.

Мудрые менеджеры всегда стремятся к ясности, отчетливо формулируя, что они могут сделать и чего не могут, пока клиент не скажет: «Я все понял и удовлетворен» или «Тут меня все устраивает, но, может быть, вы предложите какую-то иную возможность удовлетворить наши потребности по такому-то вопросу». Они ясно понимают, в чем состоит их миссия, каковы ресурсы и на что они готовы их направить, а на что нет.

РЕШЕНИЕ: СОГЛАШЕНИЕ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ

Соглашение о результатах работы решает проблему конфликтующих ожиданий. Это инструмент управления ожиданиями, позволяющий скрытые ожидания сделать явными.

Соглашение о результатах работы — это достижение полного взаимопонимания и обоюдных обязательств, касающихся ролей и целей. Если администрации удастся заключить такого рода соглашения с персоналом, она решает многие из своих проблем.

Это связано с тем, что соглашение отражает ожидания всех заинтересованных сторон. И если стороны доверяют друг другу и готовы внимательно слушать и искренно говорить, если они

стремятся к синергии и учатся друг у друга, им обычно удается прийти к заключению обоюдновыгодного соглашения. И тогда создается ситуация, когда все стороны одинаково понимают ожидания друг друга.

Соглашение затрагивает три аспекта: два исходных условия (доверие и коммуникации), пять содержательных элементов и поддержку со стороны систем и структуры организации.

- *Доверие.* Вступая во взаимодействие с окружающими, люди имеют подспудные ожидания и интересы. Обычно ожидания и интересы не обнаруживаются явно, поскольку уровень доверия недостаточно высок. Таким образом, доверие — одно из условий хорошего соглашения, а фундаментом доверия служит ваша надежность — уверенность других людей, что они могут положиться на вашу обязательность.

Если нет доверия и уважения, достичь соглашения в духе обоюдной победы очень трудно, потому что фундамент отсутствует. Тем не менее компании и отделы внутри компаний могут выработать приемлемые соглашения о результатах, начав с малого и дав возможность постепенно развиваться процессу принятия и выполнения соглашений по мере укрепления доверия. Добейтесь наилучшего соглашения при существующих условиях, даже если это компромисс, а потом продвигайтесь к синергическому решению в духе взаимного выигрыша.

Соглашение должно быть всегда открытым для переговоров и поправок — в любое время для всех сторон. Если ситуация меняется, любая сторона может инициировать изменения условий соглашения. Хотя какие-то принципы могут считаться нерушимыми, многие части соглашения должны быть открытыми для обсуждения.

- *Коммуникация.* Вторая предпосылка — коммуникация, процесс соотнесения ожиданий с реалиями: «О, я не знал, что вы это так восприняли. Вы ожидали, что первый шаг сделаю я? Понимаю. Теперь позвольте мне объяснить, что думал я».

Это горизонтальная коммуникация, общение на равных; люди искренне делятся своими мыслями и чувствами как равноправные участники, а не как начальники и подчиненные: «Я ожидал, что вы проявите больше инициативы. Я полагался на вас! Теперь, когда я

понимаю, чего ждете от меня вы, в следующий раз я изучу вопрос и сделаю рекомендации».

Это диалог людей, старающихся прояснить взаимные ожидания в профессиональных взаимоотношениях. Такое общение дается легче, когда ему способствует корпоративная культура. К сожалению, во многих компаниях формальное выяснение ожиданий, похоже, не практикуется, хотя составляет значительную часть неформальных бесед: «Каковы ваши намерения? Что вас на самом деле заботит?»

Я настоятельно рекомендую ближе ознакомиться с процессом коммуникации, описанным в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к согласию» (Getting to Yes). Это тонкий процесс прояснения взаимных ожиданий и достижения взаимовыгодного соглашения. Рассмотрим четыре ключевых принципа:

- Отделяйте людей от проблемы.
- Фокусируйте внимание на интересах, а не на позициях сторон.
- Ищите взаимовыгодные варианты.
- Настаивайте на использовании объективных критериев.

Этот процесс переговоров в духе «выиграл/выиграл» требует эмпатии, стремления в первую очередь понять собеседника. У людей есть много животрепещущих забот, которые они хотят выразить и найти понимание.

Стремитесь в первую очередь понять интересы другого человека — что хорошо для него, для его роста и его счастья. Вы не должны предполагать, что знаете сами, что для него лучше. Выясните его интересы, проявляя искреннее участие, а потом включите их в соглашение.

Прояснение ожиданий относительно ролей и целей — основа построения команды. Идея состоит в том, чтобы собрать вместе разные группы людей, например продавцов, изготовителей или снабженцев, чтобы они поделились друг с другом своими ожиданиями относительно взаимных ролей и целей в атмосфере, свободной от чрезмерных эмоций. Когда люди проходят через этот процесс и открывают свои скрытые ожидания, происходит нечто удивительное. Они начинают восклицать:

— Мне это даже в голову не приходило! Я-то думал, вы имели в виду нечто иное. Немудрено, что вы были так недовольны! Теперь я

понимаю, просто вы так восприняли то, что я сделал на прошлой неделе.

— Да, именно так я это и понял.

Это дает потрясающий терапевтический эффект. Люди испытывают облегчение. «Как хорошо, что все наконец выяснилось». Обнажая свои проблемы, мы начинаем понимать, в какой отправной точке находимся, — и тогда можем приступить к процессу переговоров.

ПРИНЦИПЫ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА В ДУХЕ «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ»

Составляя соглашения о результатах работы в духе «выиграл/выиграл», имейте в виду следующие принципы.

- *Определяйте желаемые результаты, но не навязывайте методы и средств-ва, в противном случае вы погрязнете в управленческих мелочах и норма управляемости существенно снизится.*
- *Акцентируйте внимание на основных правилах, а не на конкретных процедурах, чтобы при изменении обстоятельств люди имели достаточное пространство для маневра и могли проявить инициативу.*
- *Оговаривайте все доступные ресурсы внутри и вне организации.*
- *Привлекайте сотрудников к выработке стандартов и критериев приемлемого и отличного результата.*
- *Поддерживайте высокий уровень доверия и при оценке результатов используйте не только так называемые объективные, или количественные, измерения, но и интуицию.*
- *Добивайтесь понимания позитивных и негативных последствий достижения и не достижения желаемых результатов.*
- *Старайтесь, чтобы соглашение о результате подкреплялось структурой и системами организации, иначе ему не выдержать испытания временем.*

ОТ КОНТРОЛЯ К РАСКРЕПОЩЕНИЮ

Соглашение в духе «выиграл/выиграл» — это гораздо больше, чем описание должностных обязанностей. В большинстве компаний существуют должностные инструкции, и они достаточно четко разъясняют, в чем заключается работа и каких результатов ожидают от человека, занимающего ту или иную должность. Но соглашение о результатах работы идет дальше, делая скрытые ожидания частью контракта в духе «выиграл/выиграл», достигнутого в процессе синергической коммуникации.

В большинстве случаев должностные инструкции не проливают свет на вопрос, в чем заключается «выигрыш» для работника. Единственный выигрыш для него в том, что он имеет работу и получает зарплату. Другие потребности — психологические, духовные, социальные — здесь не затрагиваются и никак не отражены.

Более того, должностные инструкции обычно фокусируются на методах и на внешнем контроле. Соглашение о результатах работы вместо внешнего предполагает внутренний контроль, когда человек может сказать: «Я понимаю, что это для меня тоже выгодно, и буду строго придерживаться нашего соглашения».

Соглашение о результатах переключает саму концепцию управления с понятия «контроль» на понятие «раскрепощение». Большинство компаний не используют раскрепощающий подход к управлению, потому что не применяют в своей практике соглашения о результатах работы в духе обоюдной победы.

Даже если управление ожиданиями через соглашения о результатах не является общепринятой практикой в организации, отдельные менеджеры могут инициировать и использовать этот подход индивидуально. Но они должны осознавать, что имеют дело с социальной волей, и наивно полагать, что достаточно только психологического соглашения о результатах работы, поскольку это соглашение неотрывно от всех социальных контрактов, от культуры организации.

Умный менеджер скажет: «Мы должны учитывать культуру, природу ситуации, социальную волю». Социальный контракт сильнее психологического контракта, а организационная культура есть не что иное, как сложный, многогранный социальный контракт. И то, что мы называем «общими ценностями», — это просто явное

выражение подразумеваемых норм: «У нас дела делаются так».

Управление ожиданиям посредством соглашения о результатах — это один из компонентов того, как «здесь должны делаться дела».

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ И САМОУПРАВЛЕНИЕ

Боб, вице-президент крупной промышленной фирмы, доволен решением компании значительно сократить число менеджеров среднего звена, что позволит увеличить норму управляемости менеджеров нижнего уровня и дать им больше власти. Его особенно радуют потенциальная экономия денег и времени и расширение полномочий персонала компании.

Фред, один из менеджеров нижнего уровня, тоже доволен принятым решением. Ему больше не придется сталкиваться с волокитой, с длительными процедурами согласований и никому не нужными собраниями. Теперь он может просто делать свое дело.

Довольна и администрация: каждый ожидает благоприятных перемен и роста эффективности в масштабе организации.

Спустя неделю после этого решения Фред получает возможность урегулировать одну важную проблему в своей новой роли. Ему позвонил один важный клиент и сообщил, что возникла сложность со страхованием запасов, что вызвало затруднения при приемке большой партии товара, только что полученной от фирмы Фреда. Тщательно изучив вопрос, Фред принимает наилучшее, с его точки зрения, решение.

— Вы для нас очень ценный клиент. Возвращайте товар, и мы отправим его вам, когда вы урегулируете свои проблемы со страхованием. — Фред считает, что действует в согласии с политикой компании, направленной на максимальное удовлетворение потребителей, и доволен своим решением.

Но Боб, узнав о случившемся, взвизгивает.

— Как вы могли сказать ему, чтобы он все прислал обратно? — кричит он. — Мы только что приготовили большую партию для отправки на Восток. У нас нет места на складах — куда мы денем все это! И, кроме того, у нас нет средств на повторную отправку такого огромного заказа.

— А как же политика компании, как же удовлетворение клиентов? — спросил Фред. — Мы отвечаем за свои слова или нет?

— Разумеется, мы хотим, чтобы наши клиенты были довольны. Но это не значит, что мы должны решать их проблемы в ущерб себе. Вы должны были как-то по-другому урегулировать этот вопрос.

Покидая кабинет начальника, Фред чувствует себя раздавленным и клянется никогда больше не высовываться. Боб сидит за столом, закрыв ладонями лицо и удивляясь бестолковости иных менеджеров, и решает никогда больше не позволять Фреду проявлять инициативу.

Необходимость эффективной автономии здесь явно вступила в противоречие с необходимостью организационного контроля.

ХРОНИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ

Этот сценарий проигрывается изо дня в день во множестве организаций — коммерческих, политических, общественных и даже в семьях. Он отражает то, что многие считают конфликтом между необходимостью операционной целостности и благами самоуправления.

Организационный контроль	_____	КОНФЛИКТ	_____	Самоуправление
--------------------------	-------	----------	-------	----------------

Повторяясь бесчисленное количество раз, этот сценарий перерастает в хронический конфликт, который, не давая преимуществ ни одной из сторон, ведет к недоверию и, следовательно, к цинизму, соглядатайству, усилению контроля и постоянному напряжению.

Необходимость контроля — ради всеобщей целостности, сохранения курса и непрерывности развития организации — очевидна. Но столь же очевидна необходимость — как для человека, так и для эффективности организации — самостоятельности и свободы, чтобы решения принимались как можно ближе к «линии фронта». Главная проблема не в конфликте, а скорее в представлении, что существует конфликт — в парадигме

дихотомического мышления в духе «либо/либо».

Эффективность — это не вопрос организационного контроля или самоуправления. Каждый подход имеет свои плюсы и жизненно важен для эффективной организации. Принцип «либо/либо» не годится, необходимы и организационный контроль, и самоуправление.

Если сотрудники компании обладают знаниями, умениями, желанием и возможностями добиваться личного успеха и это ведет к коллективному успеху, можно говорить об их самостоятельности и эффективном делегировании полномочий в организации. Чтобы понять, как обратить составляющие этого хронического конфликта в условия расширения ответственности и полномочий, необходимо изучить основные парадигмы организаций.

МЕХАНИСТИЧНАЯ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПАРАДИГМЫ

Многие люди смотрят на организации сквозь призму механистичного мышления. Организация подобна машине: если что-то ломается, нужно чинить; если обнаружена проблема, нужно найти подходящую запчасть, установить ее, включить машину, и она заработает.

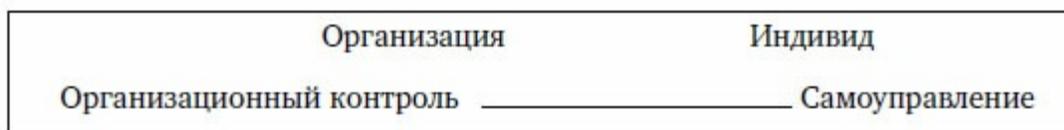
Но организации не механические, они органические. Сельскохозяйственная парадигма применительно к организации помогает рассматривать ее как живой, растущий организм, состоящий из живых и развивающихся людей. Живые организмы нельзя мгновенно «отремонтировать», заменив сломанную деталь; за ними нужно долго ухаживать, их нужно лелеять, чтобы они принесли желанные плоды.

Желаемые результаты в организации создаются не механиком, а садовником. Садовник знает, что жизнь заключена в семенах. Хотя он не может заставить семена расти так быстро, как ему хочется, он может выбрать лучшие из них, а затем, следуя логике «и/и», создать условия для скорейшего роста — правильную температуру почвы, нужное количество солнечного света, воды и удобрений, прополку, возделывание почвы, время.

Организационные «фермеры» работают над обеспечением шести

важных условий делегирования полномочий (тех самых шести условий, о которых речь шла в главе 18).

Одно из этих условий напрямую связано с хроническим конфликтом между организационным контролем и индивидуальной автономией через соглашения в духе «выиграл/выиграл» — соглашения, представляющие «победу» для отдельного работника и «победу» для всей организации. Такие соглашения основываются на логике «и/и», которая стремится к обоюдной выгоде и расширению области пересечения между интересами организации и интересами индивидов в этой организации.



Соглашение в духе «выиграл/выиграл» — это контракт между индивидами, отражающий полное взаимопонимание и принятие на себя обязательств в пяти направлениях.

Желаемые результаты — не методы — определяют, что и когда должно быть сделано.

Основные правила уточняют параметры (принципы и правила), в рамках которых должны достигаться результаты.

Ресурсы определяют человеческую, финансовую, техническую и организационную поддержку, на которую может рассчитывать исполнитель для достижения результатов.

Отчетность устанавливает стандарты, время оценки и методы измерения результатов работы.

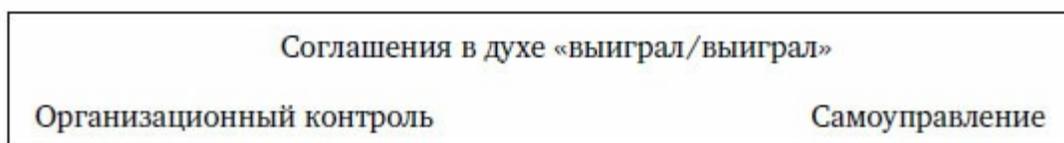
Последствия — хорошие и плохие, естественные и логические — уточняют, что произойдет в результате оценки работы. К тому же они дают обоснование, зачем ее делать.

Такие соглашения обеспечивают необходимую структуру для расширения полномочий сотрудников, но общий выигрыш — это больше, чем контракт. Это образ мышления и взаимодействия внутри организации, ведущий к победе не только сотрудников, но и все заинтересованные стороны, включая потребителей и

акционеров. Это парадигма постоянного поиска благоприятных для всех альтернативных решений. Когда каждый человек день за днем мыслит в духе «выиграл/выиграл», организационный контроль и самоуправление больше не рассматриваются как конфликтующие ценности. Они становятся двумя дополняющими друг друга условиями повышения самостоятельности сотрудников в организации.

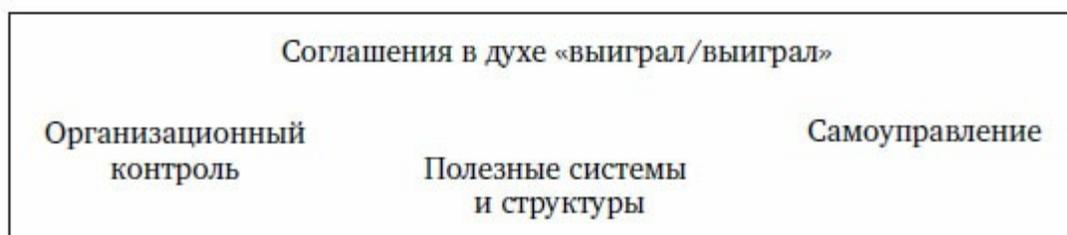
Понятие «контроль» в такой ситуации не означает, что одни люди контролируют других; оно означает, что ситуация в организации «под контролем» — все ответственно сотрудничают, добиваясь желаемых результатов. Это условие можно было бы назвать «отчетностью» в самом широком смысле. Организация отчитывается, то есть ответственна перед сотрудниками за общие итоги. Сотрудники отчитываются перед организацией за индивидуальные результаты. Все части организации отвечают друг перед другом за целостность организации. В рамках отчетности все действия согласовываются с потребностями организации, и организация имеет возможность следить за работой каждого человека или группы людей и помогать им. Люди ощущают свою ответственность за выполнение возложенных на них задач, уровень доверия растет.

Самоуправление в такой ситуации становится практическим процессом, в котором человек планирует, исполняет и контролирует собственные результаты в рамках соглашения. Принцип «выиграл/выиграл» содействует эффективной автономии, когда люди имеют доступ к главным источникам самостоятельности — знаниям, умениям, желаниям и возможностям. Время и деньги, которые прежде растрчивались на надзор на грани слежки, теперь направлены на деятельность, связанную с лидерством и управлением.



Всякий садовник знает: поливать надо то, что хочешь вырастить.

Если желаемый для вас результат — эффективное сотрудничество людей в обстановке высокого доверия, необходимо создавать полезные структуры и системы, поддерживающие это сотрудничество. Система вознаграждения, поощряющая конкуренцию, не может способствовать сотрудничеству. Система коммуникации, которая ставит преграды на пути прямой отчетности, ограничивает эффективность. Системы и структуры организации должны содействовать достижению желаемых результатов, а не препятствовать им.



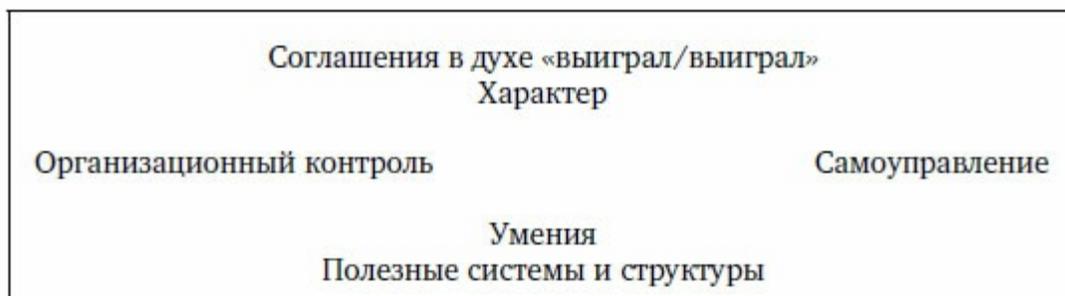
ОСНОВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Эти четыре условия — взаимовыгодные соглашения, отчетность, самоуправление и полезные системы и структуры — образуют основу для делегирования полномочий. Реализуется ли эта возможность, зависит от двух жизненно важных условий, определяющих существование четырех остальных.

Реальная обоюдная победа невозможна в атмосфере недоверия и подозрительности. Никакие сколь угодно длительные переговоры не в состоянии разрешить проблемы, порожденные бесчестием, обманом, безответственностью или эгоизмом вовлеченных сторон. Доверие — результат надежности, поэтому в основе делегирования полномочий должен быть характер.

Культура высокого доверия, в которой возможно достижение обоюдного выигрыша, создается людьми цельными, зрелыми, обладающими менталитетом достаточности. Цельные люди всегда выполняют обещания, данные себе или другим. Зрелые люди сочетают мужество с чуткостью. Они смело выражают свои мысли и чувства и при этом внимательны к мыслям и чувствам других людей.

Люди с менталитетом достаточности считают, что в мире всего всем хватит. Они высоко ценят других людей и признают безграничный потенциал альтернативных решений. Люди, обладающие сильным характером, свободно взаимодействуют с окружающими, добиваясь истинной синергии и креативности, их не сдерживают сомнения и подозрения, которыми пропитана культура низкого доверия.



С характером тесно связано еще одно условие расширения полномочий — фундаментальные навыки коммуникации (умение понимать других людей и находить понимание с их стороны) и синергического решения проблем (умение в любой ситуации отыскивать третью альтернативу). Знание принципа «выиграл/выиграл» не равносильно знанию, как его реализовать.

Эти шесть условий — питательная почва для делегирования полномочий. Хотя один человек не может осуществить позитивные изменения, «починив» испорченный характер другого человека или «заменив» неработающий навык, лидеры внутри своего круга влияния могут предпринять конкретные шаги для улучшения условий расширения полномочий сотрудников в любой живой и растущей организации.

1. Оценивать личную и организационную эффективность в каждом из шести направлений.
2. Фокусироваться на изменении характера и навыков, а потом расширять связанные сферы влияния.
3. Начинать процесс создания взаимовыгодных соглашений с начальниками или с подчиненными.
4. Работать над созданием и укреплением систем и структур поддержки внутри организации.

5. Учить, подавать пример, поддерживать.

Эти шаги не обещают мгновенного результата; они базируются на прочных, проверенных временем принципах роста и преобразований. Лидеры, выбирающие в качестве фундамента своей глубинной парадигмы лидерства вечные принципы, понимают, что естественные законы в человеческом измерении столь же реальны, как законы природы в физическом измерении. Они понимают, что развитие человека и организации проходит по тому же сценарию, что и рост растений в саду, и потому работают над созданием условий, благоприятствующих этому развитию и росту.

Принцип-центричные лидеры понимают также, что рост и развитие осуществляются изнутри наружу, и поэтому прежде всего они стараются изменить себя, а потом уже расширяют сферу своего влияния в организации. По мере того, как они раздвигают границы своих способностей и возможностей и действуют в согласии с правильными принципами, расширение полномочий становится жизненной реальностью для эффективных организации и работающих в ней людей.

В работе над этой главой принимал участие Роджер Меррилл, вице-президент Covey Leadership Center.

Глава 21

ПРИВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

Привлечение сотрудников к процессам принятия решений — ключ к осуществлению изменений и повышению заинтересованности. Обычно мы больше интересуемся собственными идеями, нежели чужими. Если нашим мнением не интересуются, мы склонны противиться изменениям. Но прежде чем начинать подключать подчиненных к проблемам организации, возможно, вы захотите овладеть некоторыми новыми умениями.

Как-то я играл в теннис с пожилым и тучным врачом. Он сказал мне, что когда был моложе, то играл очень прилично. «Даже если это так, — решил я, — при его нынешней комплекции он едва ли окажется для меня достойным соперником».

Я ошибся. Хотя я был явно в лучшей форме и очень хотел победить, он превосходил меня в технике, а его более высокий уровень мастерства компенсировал физическое состояние. С грехом пополам мне удалось выиграть первый гейм, а в двух других он меня разгромил.

На протяжении игры я не уставал повторять себе: «Если я хочу выиграть, я должен что-то изменить в своей игре». И я пытался изменить свой стиль игры, но почему-то не смог. Он заставлял меня играть по его правилам. Я пытался перехватить инициативу, быть более агрессивным, но моего набора ударов и приемов было недостаточно. Я пытался объективно оценить ситуацию и внести какие-то коррективы. Ничего не помогало.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

Многие менеджеры порой оказываются перед схожей дилеммой. Они чувствуют, что должны действовать более эффективно в конкурентном окружении, но не находят сил для необходимых изменений. Менять людей и организации — нелегкое дело. Нам

приходится иметь дело с инерцией, психологическими установками, разными уровнями навыков, устоявшимися взглядами и привычными моделями поведения. Люди склонны держаться за прежние взгляды, старые стили и навыки — изменить их трудно.

Разрушение привычного образа действий или привыкание к новому — дело, требующее сопричастности, что достигается при вовлеченности человека в процесс, и действует как катализатор перемен.

Разумеется, обратная сторона вовлечения — риск. Когда люди активно участвуют в решении проблемы, вы рискуете утратить контроль. Гораздо легче, проще, безопаснее и, как порой кажется, продуктивнее не привлекать других, а просто приказывать, наставлять, советовать.

В своей книге «Управление» (Managing) бывший президент корпорации ГТТ Гарольд Дженин пишет: «Большинство директоров, сами того не замечая, скатываются к авторитаризму. Это происходит потому, что авторитарность дается легче и требует меньше времени».

Большинство авторитарных менеджеров и директоров отнюдь не тираны. Многие из них руководствуются благими намерениями, в полной мере используя принципы *человеческих отношений*, чтобы направлять поведение и достигать желаемых результатов.

Ориентироваться в управлении на принципы человеческих ресурсов — значит покинуть безопасную территорию. Участие подчиненных в решении проблем может казаться авантюрой. Руководитель никогда заранее не знает, что произойдет и чем все закончится. Стоит ли идти на такой риск?

«Один из главных, фундаментальных недостатков американского менеджмента, — утверждает Дженин, — в том, что он давно утратил *жажду приключений*, готовность идти на риск, делать нечто такое, чего никто не делал раньше. Причиной тому — ошибочное представление, что профессиональный менеджер должен быть всегда уверен в себе и не может совершать ошибок».

Таким образом, менеджеры оказываются перед трудным выбором: с одной стороны, более безопасное, простое и продуктивное директивное, авторитарное лидерство, а с другой — гораздо более рискованный, но и бесконечно более эффективный принцип участия персонала.

КАЧЕСТВО И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Эффективность решения определяется двумя факторами: его качеством и готовностью людей следовать ему. Оценив эти факторы и перемножив их, мы можем определить коэффициент эффективности. Представим, например, что вы приняли качественное решение — на 10 баллов по десятибалльной шкале. Однако по какой-то причине приверженность этому решению низка — 2 балла по десятибалльной шкале. В результате мы получаем относительно малоэффективное решение (умножая 10 на 2, получаем коэффициент эффективности, равный 20).

Представим теперь, что, привлекая других к принятию решения, мы несколько снижаем его качество (с 10 до 7 баллов), но повышаем уровень приверженности (скажем, с 2 до 8).

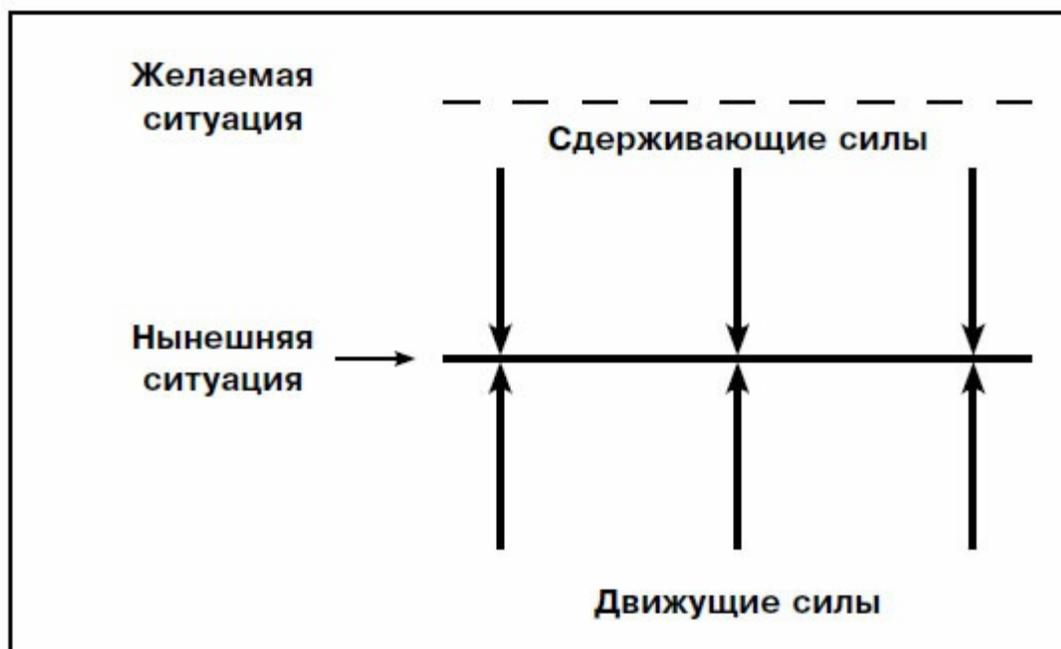
В этом случае коэффициент эффективности составляет 56 (7 умножить на 8). Это означает, что решение, возможно, и не лучшее, но зато в три раза эффективнее!

Тем не менее многие молодые менеджеры не решаются вовлекать подчиненных в процесс принятия решений из боязни, что, открыв путь чужому мнению, подорвут или скомпрометируют собственную позицию.

В конечном итоге по мере расширения опыта большинство менеджеров приходит к выводу, что эффективность решений зависит от их качества и приверженности им, а приверженность достигается через участие в их подготовке. Поняв это, менеджеры с большей готовностью идут на риск и учатся искусству привлекать людей к участию.

ДВИЖУЩИЕ И СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ

Выдающийся социолог Курт Левин внес огромный вклад в наши представления о процессе изменений. Его теория анализа силового поля, разработанная почти полвека назад, описывает движущие силы изменений.



На представленной схеме сплошная горизонтальная линия обозначает текущий уровень активности или эффективности. Пунктирная линия — желаемый уровень эффективности, «цель» преобразований. Стрелки, направленные вниз к сплошной линии, — «сдерживающие силы», а стрелки, направленные вверх, — «движущие силы». Сдерживающие силы иногда называют силами сопротивления, а движущие силы — стимулирующими силами. Текущий уровень эффективности или текущее поведение представляют собой состояние равновесия между движущими и сдерживающими силами.

Одно из первых и наиболее значительных исследований Левин провел во время Второй мировой войны, получив от правительства Соединенных Штатов задание выяснить, как можно изменить привычки американских домохозяек в отношении покупок и приготовления пищи в период Второй мировой войны. Учитывая военные нужды, представители власти хотели, чтобы женщины покупали и использовали в рационе питания меньше мяса и больше ливера.

Они разъясняли женщинам сложившуюся ситуацию и выдвигали логические доводы, пытались мотивировать домохозяек и побудить их

покупать и готовить для своих домочадцев субпродукты: патриотизм, нехватка мяса, экономичность, питательные свойства. Но они недооценили сдерживающие силы. Люди просто не привыкли употреблять в пищу говяжий язык, сердце и почки. Женщины не умели ни обрабатывать, ни готовить эти продукты. Они боялись, что в семьях их не поймут.

Домохозяйки противились переменам, пока не начали собираться вместе, чтобы разобраться в проблеме. Поняв природу проблемы — той самой проблемы, с которой сталкивалось правительство, они сменили гнев на милость, «разморозили» свое отношение, раскрепостили свое мышление и всерьез обратились к возможным альтернативам. Когда женщины осознали, что могут помочь стране, когда смогли открыто обсудить свои страхи и сомнения, не боясь осуждения или осмеяния, многие действительно изменили гастрономические традиции в семьях.

Левин и правительство извлекли из всего этого важный урок: *когда людей привлекают к решению проблемы, в них пробуждается искреннее желание содействовать поиску решений этой проблемы.*

РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Я могу лично засвидетельствовать огромную пользу привлечения людей к решению проблем, даже если речь идет о семейных проблемах.

Однажды вечером я заехал к своей старшей дочери поговорить о ее заботах. Облегчив душу, она спросила, не хочу ли и я обсудить с ней какие-то свои проблемы. Я решил привлечь ее к решению проблемы, которая уже давно терзала нас с женой: как укладывать детей спать пораньше, чтобы они и сами могли выспаться, и нам давали немного свободного времени.

К моему изумлению, она тут же предложила несколько дельных идей. Увлечшись, она ощутила свою ответственность за решение этого вопроса, и ее участие очень помогло нам найти ответ.

Другой пример. Я хотел поддерживать свои автомобили в хорошем состоянии, не вкладывая значительные средства и время в уход за ними, и решил привлечь к решению этой проблемы менеджера местной станции техобслуживания. Я полностью

доверился его опыту. Почувствовав свою причастность к моей проблеме, он взял и ответственность за результаты. Он обслуживал мои машины как собственные. Он лично проводил профилактический осмотр и необходимый ремонт.

Просвещенные руководители и менеджеры всего мира используют этот простой принцип в той или иной форме многие годы. Они знают, что, когда люди участвуют в решении важной проблемы, они с готовностью отдают ей все свои силы. Кроме того, когда люди отождествляют свои личные цели с целями организации, это приводит к высвобождению огромного количества творческой энергии и укрепляет их преданность общему делу.

Гарольд Дженин пишет: «Психологическая установка руководителя, принимающего решение, чрезвычайно важна. Я хотел, чтобы менеджеры ИТТ в любой ситуации проявляли максимум воображения и изобретательности и в то же время объективно воспринимали факты. Управление климатом организации — в руках ее главы. Что до меня, то самым важным элементом атмосферы счастья и процветания в нашей компании я считал открытые, свободные и честные коммуникации на всех уровнях нашей управленческой структуры».

Если мы избираем авторитарный и благосклонно-авторитарный подход к решению проблем, коммуникация между сотрудниками имеет вертикальный характер — сверху вниз или снизу вверх. Когда человек чувствует, что мы общаемся с ним «сверху вниз» или нами движет желание манипулировать им, чтобы осуществить изменения, то он будет всеми силами сопротивляться нашим намерениям.

УКРЕПЛЯТЬ ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ИЛИ ОСЛАБЛЯТЬ СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ?

Познакомившись с анализом силового поля, менеджеры чаще всего задают вопрос: «Какой подход лучше — укреплять движущие силы или ослаблять сдерживающие силы?»

Конечно, самый легкий и простой подход — укрепление движущих сил, потому что мы в состоянии управлять ими. Этот подход применяется чаще всего, хотя он не столь эффективен. В результате люди получают мощный толчок. Если воспользоваться

приведенной выше схемой, менеджеры добавляют пару силовых стрелочек, чтобы поднять уровень эффективности или личного поведения на желаемый уровень. Но это не меняет внутренней природы сдерживающих сил. В результате на более высоком уровне создается напряжение, а как только оно падает, уровень производительности, подобно пружине, возвращается в исходное положение.

Мы видим, как это происходит в организациях, когда один за другим появляются и исчезают новые принципы управления, когда начинается, например, борьба за сокращение себестоимости продукции и все настолько увлекаются этой борьбой, что забывают о продажах. Нетрудно догадаться, что в центре внимания следующей кампании оказываются маркетинг и продажи. Все сотрудники берутся за борьбу за привлечение и удержание покупателей, и уровень продаж понемногу поднимается, а контроль над издержками снова оказывается забытым. Когда рабочие начинают воспринимать все с цинизмом, руководство организует увеселительные мероприятия, открывает кегельбан, и в атмосфере всеобщего веселья и праздности забываются и сбыт, и издержки.

Когда организация циклично проходит все эти этапы, ввязываясь то в один кризис, то в другой, очень скоро там развивается культура цинизма. Уровень доверия падает. Процессы коммуникации ухудшаются, в то время как культура поляризуется. Потом администрация вводит в бой новые приемы мотивации, однако от них мало толку, как бы красиво они ни были упакованы и как бы их ни расхваливали эксперты. Цинизм становится неистребимым. Уровень доверия настолько низок, что новые усилия воспринимаются как очередная попытка манипуляции со стороны менеджмента, чтобы добиться своего.

Вопрос, что лучше — укреплять движущие силы или ослаблять сдерживающие силы, сродни вопросу: «Если я еду на машине и вижу, что включен ручной тормоз, что мне делать — опустить тормоз или сильнее надавить на газ?». Сильнее нажимая на педаль газа, вы увеличите скорость, но можете загубить двигатель. Зато, освобождая тормоз, вы добиваетесь того же увеличения скорости, но делаете это более эффективно.

Поэтому я рекомендовал бы основную долю энергии — может

быть, две трети — направить на ослабление сдерживающих сил, а оставшуюся треть — на увеличение движущих сил. Однако ситуации бывают разными, и потому мы должны первым делом изучить природу сдерживающих сил и поработать над ними. Многие из сдерживающих сил умелыми действиями можно превратить в движущие силы.

Вовлекая окружающих в решение своих проблем, мы высвобождаем часть естественных движущих сил, которые уже есть в людях. Когда наши внешние движущие силы синхронизированы с внутренними влечениями и мотивами работников, мы создаем команду, синергически решающую любые проблемы

Конечно, самый легкий и простой подход — укрепление движущих сил, потому что мы в состоянии управлять ими. Этот подход применяется чаще всего, хотя он не столь эффективен. В результате люди получают мощный толчок. Если воспользоваться приведенной выше схемой, можно представить, что менеджеры добавляют пару силовых стрелочек, чтобы поднять уровень эффективности или личного поведения на желаемый уровень. Но это не меняет внутренней природы сдерживающих сил. В результате на более высоком уровне создается напряжение, а как только оно падает, уровень производительности, подобно пружине, возвращается в исходное положение.

Мы видим, как это происходит в организациях, когда один за другим появляются и исчезают новые принципы управления, когда начинается, например, борьба за сокращение себестоимости продукции и все настолько увлекаются этой борьбой, что забывают о продажах. Нетрудно догадаться, что в центре внимания следующей кампании оказываются маркетинг и продажи. Все сотрудники берутся за борьбу за привлечение и удержание покупателей, и уровень продаж понемногу поднимается, а контроль над издержками снова оказывается забытым. Когда рабочие начинают воспринимать все с цинизмом, руководство организует увеселительные мероприятия, открывает кегельбан, и в атмосфере всеобщего веселья и праздности забываются и сбыт, и издержки.

Когда организация циклично проходит все эти этапы, ввязываясь то в один кризис, то в другой, очень скоро там развивается культура цинизма. Уровень доверия падает. Процессы коммуникации

ухудшаются, в то время как культура поляризуется. Потом администрация вводит в бой новые приемы мотивации, однако от них мало толку, как бы красиво они ни были упакованы и как бы их ни расхваливали эксперты. Цинизм становится неистребимым. Уровень доверия настолько низок, что новые усилия воспринимаются как очередная попытка манипуляции со стороны менеджмента, чтобы добиться своего.

Вопрос, что лучше — укреплять движущие силы или ослаблять сдерживающие силы, сродни вопросу: «Если я еду на машине и вижу, что включен ручной тормоз, что мне делать — опустить тормоз или сильнее надавить на газ?» Сильнее нажимая на педаль газа, вы увеличите скорость, но можете загубить двигатель. Зато, освобождая тормоз, вы добиваетесь того же увеличения скорости, но делаете это более эффективно.

Поэтому я рекомендовал бы основную долю энергии — может быть, две трети — направить на ослабление сдерживающих сил, а оставшуюся треть — на увеличение движущих сил. Однако ситуации бывают разными, и потому мы должны первым делом изучить природу сдерживающих сил и поработать над ними. Многие из сдерживающих сил умелыми действиями можно превратить в движущие силы.

Вовлекая окружающих в решение своих проблем, мы высвобождаем часть естественных движущих сил, которые уже есть в людях. Когда наши внешние движущие силы синхронизированы с внутренними влечениями и мотивами работников, мы создаем команду, синергически решающую любые проблемы.

Глава 22

СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИИ О ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОНАХ

Мне как-то довелось работать с одним крупным банком, из которого постоянно увольнялись менеджеры среднего звена. Администрация никак не могла понять, в чем дело.

Единственным источником информации о персонале были отрывочные сведения, получаемые преимущественно от сотрудников, покидающих компанию. Они были неполными и неадекватными в силу эмоционального аспекта ситуации и ненаучной выборки. Основываясь на этих опросах, управляющие банком предположили, что вся проблема — в вознаграждении. Они модифицировали систему оплаты труда, но это ничего не дало.

Используя свою систему учета трудовых ресурсов, мы собрали надежную информацию и обнаружили, что в действительности проблема была совсем в другом. В банк приглашали предприимчивых и образованных людей, а потом предлагали им пополнить ряды менеджеров среднего звена. В результате их потенциал не использовался, и работа не давала ни вдохновения, ни удовлетворения.

Руководство банка приняло к сведению новую трактовку реальной ситуации и реструктурировало организацию с учетом предпринимательских талантов и систем, поощряющих инициативу. После этого банк перестал терять сотрудников. Эти преобразования высвободили огромное количество энергии и талантов в масштабе всей организации, поскольку людям теперь не мешали развернуться прежние правила, инструкции и процедуры.

УЧЕТ ЛЮДЕЙ

Пока информационная система организации, наряду с материальными активами, не принимает во внимание людей, мы управляем нашей организацией в потемках. Конечно, кого-то это

вполне устраивает, особенно приверженцев «грибного менеджмента», чью управленческую этику описывают так: «Держите людей подальше от света, не жалейте удобрений, а когда они полностью созреют, собирайте головы и консервируйте их».

Этика принцип-центричного лидера выражена в молитве: «От трусости, боящейся правды, от лени, которая довольствуется полуправдой, от высокомерия, которое считает себя всей правдой, избави нас, Бог Правды».

Организация — это экологическая система, и помочь руководству ориентироваться в происходящем может информационная система, которая охватывает всю окружающую среду. Пока глава компании не поймет, что происходит в его вотчине, все его решения и суждения будут искаженными, неполными или неточными. Люди верят в то, во что хотят верить, а особенно в то, чего они очень хотят.

Поскольку организация представляет собой экологическую систему, ей необходима информационная система, связанная со всеми заинтересованными сторонами. Главной системой информации в большинстве компаний является система финансового учета; однако финансовый учет касается лишь измеримых вещей, а не проблем людей. Но вещи — это программы, а создают их люди.

Финансовый учет — неподходящий инструмент для диагностики человеческих проблем, учета интересов всех сторон и понимания корней и истоков хронических трудностей. Он фокусируется исключительно на острых проблемах и поверхностных эффектах: доходах, расходах и т.д. Руководители, опирающиеся только на финансовые информационные системы, получают абсолютно искаженную картину происходящего.

ПОСТИЖЕНИЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО

Мы разработали тонкий диагностический инструмент, помогающий менеджерам собирать и упорядочивать информацию и тем самым лучше разбираться в том, что происходит внутри и вне их организации. Мы называем этот инструмент «система учета людских ресурсов», или «система информации о заинтересованных сторонах». Он помогает следить за состоянием всех заинтересованных сторон,

используя опросы персонала или специализированные организационные опросы и следуя собственной интуиции.

Несколько лет назад администрация крупной гостиничной сети столкнулась с рядом серьезных проблем: прибыли снижаются, продуктивность падает, моральный дух хуже некуда. Менеджеры чувствовали подспудную неудовлетворенность персонала, но причину установить не могли. Им не доставало конкретной информации для принятия решений. Они пригласили нас в качестве консультантов, надеясь быстро все уладить.

Однако проведенный в масштабе всей организации опрос показал: корень проблемы в том, что персонал никто не обучал; люди просто не понимали, чего именно от них ожидает руководство. Опрос выявил несколько областей, где, по мнению сотрудников, были необходимы усовершенствования: эффективность системы, лидерство, организационный климат, отношения между подразделениями. Администрация сочла собранные данные настолько ценными, что решила проводить подобные опросы ежегодно.

Другой пример. Генеральный директор одной компании считал себя и свою фирму, ориентированной на людей. Но, проведя аудит, мы обнаружили, что сотрудники не имеют никакого представления ни о том, как достигается карьерный рост, ни о том, что считается лучшим результатом. Для большинства менеджеров разного уровня это послужило поводом активно искать работу в других местах или хотя бы задуматься об этом. Узнав о таких настроениях, генеральный директор сумел исправить ситуацию и не допустить ухода ключевых сотрудников. Этот обзор помог ему выявить «слепую зону».

Для представления о том, что происходит со всеми заинтересованными сторонами вашей организации, вы должны держать под постоянным прицелом: 1) *людей* (их настроения, мотивацию, ценности, навыки, умения и таланты); 2) *формальную организацию* (физическую среду, технологию, а также стратегию, структуру, правила и процедуры) и 3) *неформальную организацию*, или культуру (ценности, нормы, возникающие в процессе взаимодействия людей и организации). Хотя сбор этих данных может потребовать некоторого времени, при правильном проведении он даст точную картину того, что происходит в организации.

- *Люди.* Люди рассматриваются как система, включающая «систему Я». Восприятия и чувства людей определяют их поведение. Диагностируя достоинства и недостатки своих работников, собирайте как можно больше сведений. Личные дела сотрудников могут кое-что рассказать о них, но менеджеры должны дополнять эту информацию через общение с глазу на глаз, групповые собрания, инструктажи, систему подачи и рассмотрения предложений. Кроме того, следует использовать научные инструменты, позволяющие получить более объективное представление о людях. В сравнении с традиционным учетом материальных и финансовых ресурсов учет людских ресурсов может показаться субъективным и расплывчатым, но если признать, что чувства людей — это реальность, влияющая на их поведение, то эти «субъективные» данные могут оказаться очень даже «объективными». Организации, использующие в своей работе системы информации о заинтересованных сторонах, обладают существенным преимуществом перед конкурентами.

- *Формальная организация.* Приступая к диагностике сильных и слабых сторон формальной организации, мы неизбежно возвращаемся к людям, потому что за функционированием организации в конечном счете стоят ценности, мотивация и восприятия людей. Формальная организация — это абстракция. Она может предстать в конкретной форме, поскольку ее можно изобразить в виде схемы, можно измерить и посчитать объемы продаж и расходы. Однако все эти таблицы и графики, должностные инструкции, цепочки управления и каналы коммуникаций представляют собой лишь абстрактное описание вещей. Внешние факторы, стоящие за организациями, — экономические, социальные, политические и культурные тенденции в обществе. Их образуют взгляды, мотивация и ценности живых людей. Эти тенденции могут многое рассказать о том, что происходит в мире, что думают люди, что они будут делать и о чем будут думать в ближайшем будущем. Очень важно изучать тенденции отрасли и соотносить с ними свои сильные стороны и уникальные конкурентные преимущества.

Внутренние факторы преимущественно представлены традициями организации и ценностями ее основателей, владельцев

и руководителей. Изучая эти внешние и внутренние факторы, образующие бэкграунд организации, мы можем лучше понять, как формировались стратегия компании, а также ее структура и множество разного рода систем, правил и процедур, представляющих собой мышцы, нервы и артерии организации.

- *Неформальная организация*, или культура. Интегрируя людей, в том числе их внутренний мир, с формальной организацией — с ее физической средой, технологиями, стратегиями, структурой и системами, мы получаем культуру, неформальную организацию с ее ценностями, нормами, нравами и неписаными ожиданиями и допущениями.

Когда нормы неформальной организации вступают в противоречие со стандартами формальной организации, мы наблюдаем конфликты между рабочими и администрацией, между «нами» и «ними». В такой противоречивой культуре руководство неизбежно ориентируется больше на административные методы управления поведением, чем на раскрепощение человеческого потенциала ради достижения взаимовыгодных целей, где потребности и интересы людей совпадают с потребностями и интересами организации.

Культуру трудно определить и тем более невозможно измерить, но ее можно почувствовать. Обычно она не поддается прямому воздействию, но мы можем изменить себя, свой характер и свои умения, мы можем многое сделать в формальной организации и тем самым изменить культуру, образ взаимодействия людей внутри организации, должностные обязанности и формы ответственности.

Если проявлять мудрость и осмотрительность, можно постепенно создать мощную культуру в духе «выиграл/выиграл». Но если нам недостает искренности и цельности, если мы делаем это только в угоду кому-то, мы можем лишь усугубить ситуацию и сформировать еще более циничную, протекционистскую и оборонительную культуру. Процесс, подобный созданию защитных механизмов в человеческом организме, может происходить и в культуре. Хотя мы не можем легко и быстро улучшить состояние своего здоровья, мы можем способствовать этому, если длительное время будем подчинять свой образ жизни естественным законам здоровья.

Аналогично, если мы следуем правильным принципам — применительно к персоналу и межличностным отношениям — и внедряем их в структуру и системы организации, мы позитивно влияем на культуру.

Чем более мы склонны к неторопливому научному подходу при сборе и анализе данных о внутренних процессах организации, тем больше вероятности, что мы не станем действовать сгоряча. Мы не будем навязывать свою точку зрения и не пожалеем сил на развитие характера и навыков, необходимых, чтобы стать катализатором процесса улучшения культуры организации. Мы понимаем, что не можем навязывать методы и требовать слепого повиновения, если хотим привить работникам чувство ответственности за результаты. Мы начинаем вырабатывать взаимовыгодные соглашения, стимулируя людей развивать необходимые умения и черты характера и позволяя им самостоятельно действовать в рамках соглашения. Мы учреждаем полезные структуры и системы и требуем от подчиненных регулярных отчетов.

Для этого нужны время, терпение и самодисциплина. Кроме того, необходимо взаимодействие с окружающими, направленное на создание команд и определение значимых для всех заинтересованных сторон целей. Эти процессы могут быть трудными и болезненными, но в долгосрочной перспективе они несут меньше боли, риска и временных затрат, чем блуждание в потемках без точной информации о самых важных ресурсах — людях.

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНА ВАША СИСТЕМА?

Оценка людских ресурсов и создание систем информации о заинтересованных сторонах необходимы прежде всего для эффективного взаимодействия с людьми — сотрудниками и другими заинтересованными сторонами: поставщиками, покупателями, инвесторами и т.д. Лица, ответственные за принятие решений, должны видеть полную картину и получать информацию в удобной форме.

Многие программы оценки проваливаются из-за того, что руководство не привлекает к ним сотрудников, тем самым лишая себя возможности узнать их мнение. Получив обратную связь, нужно

действовать в соответствии с ней. Обычно менеджеру необходим некий внешний фактор или внутренний советчик — катализатор, вносящий в процессы решения проблем необходимую энергию, опыт и дисциплину.

Классический процесс решения проблем предполагает следующие восемь этапов:

1. Сбор данных.
2. Анализ данных.
3. Выбор целей и приоритетов.
4. Создание и анализ альтернативных решений.
5. Выбор одного из них (принятие решения).
6. Планирование мероприятий по реализации решения.
7. Реализация плана.
8. Сравнение полученных результатов с целевыми.

Потом возвращаемся к этапу 1.

К сожалению, учет людских ресурсов зачастую начинается и заканчивается сбором данных. Анализ если и проводится, то без привлечения специальных инструментов и без надлежащей подготовки. А потом, действуя методом проб и ошибок, мы пытаемся выбрать цели на основе этого анализа, продумать альтернативы, а потом принять решение и реализовать их.

Когда мы делаем оценку или проводим опрос, предполагается, что собранные данные будут использованы при принятии решений. Если обратная связь не приводит к принятию решения, люди разочаровываются, поскольку их ожидания обмануты. Более того, если менеджмент, структура организации, ее системы и стиль продолжают опираться лишь на данные финансового учета, среди работников растет недоверие и циничное отношение к опросам их мнений и настроений.

Тех, кто принимает решения, тоже может постичь разочарование, поскольку они могут видеть негативные настроения. Тогда они возвращаются к старым, испытанным методам, предпочитая иметь дело со следствиями, нежели с причинами и полной картиной.

В результате финансовый учет берет верх над учетом людских ресурсов, поскольку видится более надежным, точным, научным, системным, объективным и определенным. Инструменты,

используемые для оценки человеческих ресурсов, могут быть не менее точными, надежными и объективными, чем финансовый учет, но в конечном счете любые системы учета и информации субъективны, поскольку базируются на некоторых допущениях.

Всякий человек, знакомый с тонкостями финансового учета, знает, насколько он субъективен: его объективность — всего лишь видимость. Но так называемые объективные финансовые данные в сравнении с «неопределенными» и «субъективными» данными о людях, всегда выигрывают. Вот почему, выбирая победителей конкурсов красоты и лауреатов престижных премий, мы любим ссылаться на компьютерный анализ: это придает субъективным суждениям членов жюри видимость объективности.

Объективность означает всего лишь учет большего количества мнений. Когда я состоял в административном совете одного крупного университета, я всегда настаивал: «При приеме студентов мы должны учитывать их лидерские качества». Мне на это отвечали: «Нет, это невозможно. Как мы объясним родителям, что их сын не принят из-за того, что у него нет потенциала лидера». И мы ограничивались рассмотрением экзаменационных оценок абитуриента, полагая, что эти «объективные» критерии обеспечат более предсказуемые результаты.

В бизнесе существует та же проблема: как предсказать, сумеет ли человек добиться успеха? Если у нас много менеджеров, но мало лидеров, как ликвидировать этот дисбаланс? У нас есть системы отбора и найма, но в большинстве своем они служат выявлению недостатков. Они не способны, например, протестировать мотивацию — важнейший элемент успешной работы.

Недавно я прочитал, что ученые различают и измеряют семь разновидностей интеллекта. Только один из них — вербально-логико-математический индекс — используется при определении коэффициента интеллекта (IQ). Но есть шесть других показателей — кинестетический, пространственный, межличностный, внутриличностный, творческий и эстетический, которые тоже могут быть измерены. И исследования показывают, что практически каждый человек имеет высокий уровень развития хотя бы в одной из этих семи категорий.

Системы измерения человеческих способностей обладают тем

преимуществом, что используют данные, полученные как до тестирования, так и после него. У людей, прошедших наш тренинг, locus контроля перемещается с внешнего на внутренний. Такой тренинг к тому же создает эффект ореола — если вы оцениваете и измеряете что-то, люди стремятся делать это лучше.

Есть риск, что в результате тренинга и оценки люди станут очень проактивными и с течением времени сформируют динамическую субкультуру. Они начинают понимать, что в жизни есть выбор. Но обычно в конечном счете достигается притирка людей к их должностям и гармония между личными и организационными потребностями. Некоторые руководители говорят: «Знаете, если мы начнем задавать слишком много вопросов, то можем растерять людей». Но если люди не вполне соответствуют занимаемым должностям, это в любом случае контрпродуктивная ситуация. Тем не менее выбирая между краткосрочными «объективными» данными и долгосрочными «субъективными», мы чаще всего предпочитаем первые. Людей интересуют золотые яйца, а не здоровье и благополучие несущей их гусыни.

НАЧИНАЙТЕ С ОЦЕНКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Чтобы наладить учет людских ресурсов на практике, начинайте с информации о потребителях. Но не забывайте и о других заинтересованных сторонах, включая акционеров. В мире, где компании то и дело разоряются и перепродаются, не оценивая все заинтересованные стороны, вы рискуете, что ваша организация не выдержит конкуренции.

Эта идея мало-помалу доходит до людей. Я как-то разговаривал с инженерами, которые, имея дело с техникой и технологиями, должны пользоваться преимущественно левым полушарием мозга. «Ваша главная проблема — люди, — сказал я им. — А проблемы людей нельзя решить, воспринимая их как вещи». Они с изумлением выслушали меня, но потом согласились.

Если вы делаете упор на скорейшее достижение краткосрочных результатов, ваши сотрудники могут обойтись финансовыми информационными системами. Однако эти системы обслуживают преимущественно владельцев бизнеса и менеджеров, которые хотят

знать, каковы объем продаж, чистая прибыль, отдача с доллара инвестиций, дивиденды, как сохранить высокий уровень жизни, как добиться желаемых доходов и роста компании. Часто они не осознают, что в долгосрочной перспективе прибыли могли быть намного выше, если бы они обеспечили экологическое равновесие между всеми заинтересованными сторонами.

Владелец компании требует ведения финансового учета, а менеджер подчиняется ему. Для собственника наемный персонал — лишь средство достижения цели, а это не предполагает особого уважения. Так было, во всяком случае, пока нам не пришлось вступить в конкуренцию с японскими фирмами, директора которых научились мобилизовать, вдохновлять и ценить сотрудников любого ранга. Теперь мы тоже прислушиваемся к мнению работников, потому что от них многое зависит. Именно они вступают в непосредственный контакт с потребителями.

Цель учета человеческих ресурсов — непрерывное повышение качества, создание команды и повышение квалификации каждого работника. Разумеется, и руководители, получающие обратную связь, могут пробуксовывать, в частности, из-за неполноценности обратной связи. Тогда они стараются вернуться в зону комфорта и становятся высокомерными, ленивыми и трусливыми. Они не хотят смотреть правде в глаза. Зеркало безжалостно. Они не хотят видеть себя голыми. Они предпочитают прикрываться одеяниями respeitability, положения, власти. Быть открытым — значит быть уязвимым.

Редкий руководитель готов добровольно выставить себя на всеобщее обозрение и создать информационные системы, делающие его подотчетным перед другими заинтересованными лицами.

Один из таких руководителей — Кен Мелроуз, генеральный директор Toro. На дверях своего кабинета он вывесил схему для желающих видеть динамику его движения к цели. На схеме отражены и его собственные успехи, тем самым Мелроуз показывает собственную подотчетность, и это стимулирует его совершенствоваться.

Если вы измеряете какие-то параметры, вы непременно их улучшите. Врачи для оценки состояния критических больных используют биологическую обратную связь. Я слышал об одном

враче, который подвесил к потолку, прямо над головой пациента, монитор биологической обратной связи, и стрелка на экране указывает: «жизнь или смерть». Пациент просто смотрит на стрелку, но это обеспечивает его надежной информацией о том, что происходит в его организме. Используя такую обратную связь, пациент может научиться контролировать процессы, которые кажутся произвольными.

То же самое, в сущности, происходит во многих американских компаниях. Они получают от рынка обратную связь, дающую им понять, что они «находятся на пороге смерти».

Лучше испытывать унижение из-за слов, чем из-за обстоятельств. Однако немногие соглашаются пройти процесс оценки, если это не происходит в рамках какой-то программы или в составе группы. Некоторые люди с высоким уровнем самомотивации и уверенности в себе могут стараться получить неформальную обратную связь относительно эффективности своей работы.

Парадокс в том, что чем больше человека волнует мнение окружающих, тем меньше он готов интересоваться им, поскольку чувствует себя слишком уязвимым. Поэтому он избегает сбора информации. Зачем ему рисковать, узнавая, что о нем думают окружающие? А если они отвергают его? Что ему тогда делать?

И наоборот, чем меньше у человека причин волноваться о мнении окружающих, тем больше он интересуется им. Наше чувство защищенности не связано с окружающими. Мы черпаем его изнутри, из цельности нашей системы ценностей. И если в число наших ценностей входит эффективное взаимодействие с другими людьми, мы приспособливаем свой стиль, свои умения и взгляды. Безопасность идет изнутри, а эффективность извне.

Компании и руководители, которые стремятся получать объективную обратную связь относительно своей эффективности, обычно внутренне защищены. И они проявляют скромность, открытость, готовность учиться и адаптироваться. Из-за мягкости и податливости кто-то может счесть их наивными. Но если они черпают чувство безопасности в неизменных внутренних источниках, они могут позволить себе внешне выглядеть уязвимыми и податливыми.

В одной из сцен документального фильма «Роджер и я» мы видим

женщину, которая умерщвляет кролика, при этом ласково разговаривая с ним. Это напоминает происходящее во многих корпорациях и в профессиональном мире. В системе образования, медицине, бухгалтерском деле, страховании, книгоиздательстве и юриспруденции многие люди задумываются об альтернативных подходах, поскольку утратили веру в прежние. Крупнейшие отрасли американской экономики оказались в очень уязвимом положении, потому что их представители не прислушивались к разумным советам. Старые структуры и системы еще стоят, но ветхие стены в одночасье рухнут.

ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Чтобы вложить время и средства в системы информации о заинтересованных сторонах, руководитель должен принять парадигму непрерывного совершенствования на четырех уровнях: личном, межличностном, управленческом и организационном. Все они необходимы. Достаточно пренебречь одним, и все разрушится, как картонный домик.

Если мы не заслуживаем доверия, то откуда оно возьмется? Если нам не доверяют на межличностном уровне, то как мы сможем внушать другим чувство ответственности за результаты? Командный стиль управления, преобладающий в этой стране, идет от низкого доверия. А низкое доверие обусловлено двуличностью, лицемерием и непоследовательностью руководителей. Проблемы, созданные поведением, разговорами не решить. Популярные стратегии самовнушения, визуализации, самоутверждения необходимы, но недостаточны. Необходима еще реальная готовность совершенствоваться на всех четырех уровнях.

Вам могут понадобиться также различные виды учета человеческих ресурсов: с одной стороны, формальные, научные, систематические; с другой — беседы с глазу на глаз, опросы «что продолжать делать — что перестать делать — что начать делать», эмпатическое слушание и накопление средств на эмоциональном банковском счете. Используйте формальные и неформальные системы, включая системы подачи и рассмотрения рационализаторских предложений, системы свободного выражения

мнений, системы открытых дверей, системы разбора жалоб, научные опросы и т.д. Введите правило: ни один менеджер не получает повышения, пока не заработает высшие оценки по освоению всех этих инструментов не только со стороны начальства и коллег, но и со стороны подчиненных.

Ваше шестое чувство может подсказать вам, что обратная связь, отраженная в какой-то части исследования, не вполне адекватно отражает реалии. Но не выплесните с водой и ребенка. Не отмечайте информацию только потому, что она вам не нравится. Не поддавайтесь искушению сказать: «Эти идиоты сами не знают, о чем толкуют» — и продолжить собственные исследования от случая к случаю.

В открытой культуре, культуре высокого доверия, вы можете собрать хорошую информацию за один день, проведя опрос «что продолжать делать — что перестать делать — что начать делать». Проблема, однако, в том, что такие неформальные опросы не обладают должной легитимностью, силой или научностью, и потому люди могут не слишком обращать на них внимание. Данные должны быть не только точными, но и по достоинству оцененными.

Точную обратную связь нужно ценить и лелеять. Человек, не связанный с повседневными производственными операциями, как и человек, с головой погруженный в них, не слишком хорошо представляет, что на самом деле происходит в компании. Поэтому необходима оптимальная обратная связь. В противном случае вы оказываетесь оторванными от жизни. Люди говорят вам то, что вы хотите услышать. И вам это нравится. Вы не хотите вникать во все эти проблемы. У вас может быть даже сеть личных осведомителей. Но собранные таким образом сведения отрывочны и ненадежны, ведь вам приходится полагаться на мнение нескольких человек.

В некоторых компаниях людей поощряют за участие в оценках, даже если они приносят плохие вести. Это очень разумный подход к налаживанию «должных» процессов и внедрению правильных принципов в вашу конституцию. Без надежной информационной системы и мощной системы поддержки ваше заявление о миссии останется набором банальностей, потому что стиль управления со временем подчинит себе и структуру, и системы.

Система информации о заинтересованных сторонах вооружает

заявление о миссии «зубами», превращая его в конституцию организации, высший закон, ведь вы с помощью этой системы собираете информацию, регулярно анализируете ее, а потом на основе этого анализа решаете проблемы, планируете работу и вознаграждаете сотрудников.

В книге «Аналогия пещеры» (Analogy of the Cave) Платон говорил о людях, видящих свет только как отражение на стене пещеры и имеющих опосредованное представление о свете и тьме, о правде и заблуждении. Люди не хотят смотреть в лицо правде, пока рынок не принуждает их к этому, пока у них практически не остается выбора, кроме как стремиться к обратной связи и реагировать на нее. Они предпочитают жить и работать в полумраке, в зоне комфорта, в защищенной рыночной нише, где они могут себе позволить 30-процентную вероятность ошибки. Но когда они сталкиваются с конкурентами мирового класса, это не срабатывает. Они могут некоторое время продержаться в своей отрасли или в своем сегменте рынка, но, если они хотят достичь долговременной конкурентоспособности, им необходимо совершенствоваться.

Получая информацию, вы так или иначе используете ее. Когда людей, обладающих полезной информацией, набирается достаточное количество, это приводит к повышению сознательности и высвобождению энергии. Чем более сознательны люди, тем сильнее социальная, национальная и политическая воля. Таким образом, для принцип-центричного руководителя информация становится силой, силой коллективной воли для реализации миссии организации.

Глава 23

ПОЛНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВСПОМОГАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Работая с организациями, которые погрязли в бесконечных заседаниях и собраниях, я советую руководству испробовать проверенный принцип полного делегирования вспомогательной работы.

Эффективное управление персоналом начинается с эффективного делегирования полномочий, позволяющего с максимальной пользой задействовать время и таланты подчиненных. Часто нам приходится перепоручать работу из необходимости: просто у нас дел больше, чем мы в состоянии осилить сами.

Рассмотрим классическую историю с Моисеем и Иофором. Моисей выбивался из сил, пытаясь решать все вопросы и споры детей Израиля, и важные, и малозначительные. Иофор, его тесть, увидев это, сказал: «Нехорошо это ты делаешь: ты измучишь и себя, и народ сей, который с тобою, ибо слишком тяжело для тебя это дело: ты один не можешь исправлять его».

Иофор посоветовал Моисею сделать две вещи. Во-первых, Моисей должен был научить народ принципам, на которые опирался он сам в своих суждениях, чтобы им не приходилось обращаться к нему по всякому поводу. Разобравшись с принципами, они могли решать многие вопросы самостоятельно. Это очень мощная форма делегирования — научить людей принципам и доверить им реализацию этих принципов. Во-вторых, Моисей должен был выбрать себе верных последователей и перепоручить им ведение всех малых дел, оставив себе только дела наибольшей важности. Чтобы выполнить рекомендации Иофора, Моисею поначалу пришлось пойти на риск и потратить достаточно много времени на внедрение новой системы.

Всякое делегирование поначалу требует много времени, и многим людям в суеете проблем просто негде найти время на объяснения и обучение. Если спросить менеджера, почему он

занимается вещами, с которыми вполне могли бы справиться его подчиненные, он отвечает: «Мне быстрее сделать это самому, чем объяснить другим, как это делать. Кроме того, я сделаю лучше». Однако вскоре у него накапливается столько работы, что он начинает кусать локти, что пожалел времени на делегирование или объяснение и обучение.

Многие руководители пускаются в такие же самооправдания: «Всякий раз, когда я перепоручаю работу, она оказывается несделанной, а если она сделана, то так плохо, что приходится переделывать самому. Так зачем мне это нужно? Только лишняя трата времени». Но кончается тем, что они ведут суетливую жизнь, работая по четырнадцать часов в день, забывая о семьях и своем здоровье и подрывая жизнеспособность всей организации. Мы просто обязаны делегировать часть своих функций, чтобы оставлять себе время на решение приоритетных задач. Время, потраченное на делегирование, в долгосрочной перспективе оборачивается огромной экономией времени.

Разумеется, перепоручая другим свою работу, вы идете на риск, что она будет выполнена не так, как вы привыкли, а порой и неправильно. Чтобы избежать себя от необходимости самому выносить решения, Моисею пришлось тщательно отбирать и обучать своих людей и довериться им, понимая, что не всё они сделают так, как сделал бы он. Они могли даже допускать ошибки. Очень часто топ-менеджеры, не желающие делегировать свои дела, кроме самых простых и рутинных вопросов, доверяют только собственным суждениям и собственному стилю работы. Они рассуждают так: «Если мне удалось добиться того, чего я добился, зачем что-то менять? От добра добра не ищут».

Действительно, некоторые люди обладают исключительными способностями и могут достигать потрясающих результатов, не делегируя ответственность. Однако без делегирования ответственности и перепоручения вспомогательной работы люди и организации не имеют шанса расти и развиваться, потому что их возможности ограничены способностями руководителя, сколь бы велики они ни были, и отражают его сильные и слабые стороны.

И в процессе делегирования эффективные менеджеры достигают соглашений о результате работы в духе «выиграл/выиграл» с каждым

сотрудником. Одно из их важнейших правил — принцип полной ответственности.

ПРИНЦИП ПОЛНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Полное делегирование штабной работы — одна из лучших идей, вышедших из недр военно-авторитарной модели управления. Принцип в том, что людям предлагается изучить проблемную зону, глубоко проанализировать проблему, найти несколько вариантов ее решения, а потом выбрать один и предложить его вам.

Такой подход стимулирует людей раскрывать свои способности и стремиться сделать все, что в их силах, прежде чем представить свои соображения. Менеджеру остается лишь одобрить предложение или отклонить его. И если предложение принимается, то остается лишь реализовать принятое решение или рекомендованный план действий. Сберегая время менеджеру, полное делегирование, кроме того, не дает людям возможности уклоняться от ответственности, прикрываясь интересами синергии или коллегиальности.

Если решение принимается коллективно, оно зачастую оказывается далеко не самым лучшим, потому что во время заседаний люди склонны идти по пути наименьшего сопротивления и просто болтать об идеях, не продумывая их до конца.

Эффективный менеджер просит своих подчиненных как следует продумать все вопросы и представить ему окончательные предложения. Он не склонен вмешиваться в процесс и подбрасывать своим сотрудникам простые и легкие решения, даже если они его упрощают. Он ждет, пока работа будет сделана. Поступи он иначе, он тем самым лишит своих людей возможностей роста, а они его лишат времени для решения более важных вопросов. Кроме того, люди не могут ощущать полную ответственность за результаты, если менеджер всякий раз «выручает» их в процессе поиска фактов или принятия решений.

При этом руководитель должен проявлять большую мудрость. Полное делегирование вспомогательной работы — не панацея, оно применимо не во всех ситуациях. Бывают ситуации, когда предпочтительнее проведение мозговых атак, особенно на этапе осмысления, вынашивания проекта. Бывает, что требуется

синергетический консенсус.

Но при этом люди должны заранее готовиться к совместным обсуждениям. Это помогает избежать ситуаций, когда подчиненные представляют сырые идеи, не проработав до конца возможные альтернативы и их последствия. К тому же это избавляет от необходимости преждевременных встреч для обсуждения идей, когда участники совещания, не успев как следует подготовиться, приходят с чистыми листами бумаги.

ВОТ ТЕПЕРЬ Я ЕГО ПРОЧИТАЮ!

Когда Генри Киссинджер занимал пост государственного секретаря, он регулярно требовал от своих помощников доводить свои рекомендации до полной готовности. Приняв бумаги, он держал их у себя два дня, а потом возвращал, задавая вопрос:

— Это все, на что вы способны?

Помощники отвечали:

— Нет, конечно. Мы можем еще подумать, лучше оформить, представить вам другие альтернативы и просчитать последствия на тот случай, если рекомендации не будут приняты.

— Тогда продолжайте работать.

Когда они приносили бумаги во второй раз, происходило то же самое.

— Вы сделали все, что могли? — спрашивал Киссинджер.

Разумеется, большинство людей знают недостатки своих отчетов. Поэтому принцип полного делегирования вспомогательной работы возлагает на них ответственность за выявление этих недостатков и их исправление или хотя бы предложение мер по их устранению.

Какие-то мелкие погрешности имелись, безусловно, и в работе помощников Киссинджера. И когда он предлагал им доработать материалы, улучшить их, они это делали.

Когда они приносили свои предложения в третий раз, Киссинджер говорил:

— Вы действительно сделали все, что в ваших силах? Это окончательный вариант? Улучшить ничего нельзя?

— Мы считаем, что теперь все в порядке, — отвечали помощники. — Разве что можно немного подправить стилистику,

чтобы отчет звучал ярче.

И они продолжали работу. И на этот раз приходили со словами:

— Это лучшее, что мы могли сделать. Мы тщательно все проанализировали и четко сформулировали возможные варианты, их последствия и рекомендации. К тому же мы детально изложили план действий. Теперь мы совершенно уверены, что вы можете смело представлять этот материал.

И тогда Киссинджер отвечал:

— Вот теперь я его прочитаю.

Эта история хорошо иллюстрирует, что персонал зачастую стремится сберечь свое время и силы, а не время и силы руководителя. Однако его время стоит гораздо дороже времени подчиненных, и одной этой причины достаточно, чтобы руководитель требовал от подчиненных предельно продуманных соображений.

МИНИ-ПРОИГРЫВАТЕЛЬ КОМПАКТ-ДИСКОВ SONY

Фирма Sony несколько запоздала со своим появлением на рынке лазерных проигрывателей компакт-дисков, но сразу обошла конкурентов, выпустив исключительно успешный продукт, завоевавший сердца потребителей. Своим успехом в этой области компания обязана Козо Осоне, ориентированному на потребителей менеджеру, который руководил разработкой аудиоплееров.

Однажды Осоне пришел в свою лабораторию и изготовил деревянный макет компакт-диска площадью примерно пять дюймов и положил его перед своими инженерами. Не желая выслушивать советы начальства, Осоне никому за пределами своей лаборатории не рассказывал, чем они занимаются. Разве что несколькими инженерам, которых он привлек в помощь исследователям, поскольку дисковые плееры были так малы, что разработчикам на каждом этапе надо было знать, возможно ли роботизированное массовое производство для интегральных схем такой высокой плотности.

Осоне сразу заявил своим коллегам, что на вопрос, почему именно такой размер, отвечать не намерен. Разработчики и инженеры поворчали, но принялись за работу и довели ее до конца.

Когда их мини-версия покорила рынок, она была в двенадцать раз меньше оригинальных моделей, стоила в три раза дешевле и была бесконечно привлекательнее для покупателей.

КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

При полном делегировании вспомогательной работы, используйте следующий процесс из пяти этапов.

- *Во-первых, добейтесь четкого понимания желаемых результатов* для достижения психологического контракта. Это прекрасно делали Киссинджер и Осоне. Когда человек понимает, чего от него хотят, он может самостоятельно или в сотрудничестве с другими людьми работать над поставленной задачей, чтобы к установленному сроку представить окончательные рекомендации: какое решение должно быть принято, почему и каковы альтернативы на тот случай, если руководство предпочтет вариант В или С. Но план действий должен быть внятными, а каждая его деталь — взвешена и продумана до конца.

- *Во-вторых, дайте работнику понять, какой уровень инициативы он может проявить:* должен ли он ждать указаний или задавать вопросы, предлагать свои идеи; должен ли отчитываться о выполнении каждого этапа немедленно или может продолжать работать и отчитываться лишь время от времени.

- *В-третьих, объясните исходные предпосылки.* Если люди в начале работы хотят убедиться, что они не движутся в ложном направлении, они должны знать отправные идеи руководителя, прежде чем работа будет закончена. Если не прояснить эти предпосылки заранее, исполнители могут пойти совершенно не в ту сторону и в конце пути услышать от вас: «Вы совершенно не поняли, на чем строились мои идеи».

- *В-четвертых, обеспечьте людей, которым вы поручаете выполнить работу, достаточным количеством времени и ресурсов.* Нельзя ждать от административных сотрудников хорошей работы, если не обеспечить их необходимой информацией и ресурсами.

Однако если вы находитесь в критических условиях и не имеете времени должным образом отреагировать на потребности работников, обстоятельно и откровенно опишите им сложившуюся ситуацию.

- *В-пятых, определите время и место для представления и проверки выполненной ими работы. Дайте людям возможность эффективно представить свою работу.* Повторю: этот принцип — не панацея. Это просто эффективное средство мотивации людей, помогающее заставить их самостоятельно думать и доводить свой труд до максимально завершённой формы, прежде чем они представят вам свои окончательные рекомендации. Я на своем опыте убедился, что большинство людей с радостью хватаются за возможность показать, что умеют работать самостоятельно. Если вспомогательная работа выполнена хорошо, это в конечном итоге экономит время каждого сотрудника и дает гораздо более качественные результаты. Это связано с тем, что описанный процесс раскрывает и мобилизует скрытые таланты и способности людей.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ ПРИНЦИПА

Вот лишь некоторые из множества возможных вариантов применения этого принципа.

- *Выступления и презентации.* Не жалейте времени на обсуждение всех предварительных вопросов, чтобы человек, которому вы поручаете вспомогательную работу, точно знал, чего вы от него ждете и какие ресурсы для него доступны. Чтобы процесс подготовки пошел гладко, вам, возможно, следует проделать некоторую предварительную работу. Особенно это касается выступлений и презентаций. Вы должны четко обозначить важные для вас моменты: «Вот основные вопросы, которые я хотел бы затронуть на собрании через две недели. Сейчас я уезжаю в командировку, а когда вернусь, мы обсудим ваши рекомендации».

- *Проработка вопросов.* Менеджер может сказать доверенному сотруднику: «Пожалуйста, продумайте этот вопрос и представьте мне конкретные соображения, какой подход здесь лучше избрать и какие

действия следует предпринять». Иными словами, «изучите этот вопрос и доложите, что нужно сделать».

Как-то раз я проделал этот опыт в одной организации. Я сидел и слушал отчеты служащих. Они выдвигали прекрасные идеи. Потом изумленный директор компании сказал мне: «Я и не знал, насколько глубоко они способны мыслить».

- *Ведение заседаний.* Делегирование вспомогательной работы не только мобилизует таланты и способности сотрудников, но и позволяет более эффективно проводить совещания и заседания. Глубоко проанализировав обсуждаемые вопросы, тщательно продумав альтернативы и возможные последствия, сотрудники могут принести собранию гораздо больше пользы.

- *Синергическое решение проблем.* Определив ключевые вопросы и приоритеты, вы можете создать небольшую команду, поручив ей выполнить всю подготовительную работу.

Вы обнаружили, что одна из главных проблем вашей организации связана, скажем, с коммуникациями, или карьерными возможностями, или оплатой труда. Соберите рабочую комиссию из трех-четырех человек разных уровней организации, чтобы они глубоко проанализировали вопрос и представили совету директоров свои рекомендации: «Мы рекомендуем то-то и то-то. Вот возможные альтернативы. Вот последствия. А вот проблемы, которые мы обнаружили, решая поставленную перед нами задачу». Если они достигли синергии, вы, таким образом, получаете обоснованные и объективные рекомендации, отражающие разные точки зрения. И редко встретишь директора, который бы отмахнулся от такой рекомендации.

Этот процесс позволяет также остудить пыл экстремистов — людей, отстаивающих резко отличающиеся от других взгляды и негативно воспринимающих все предложения, исходящие не от них. Имея возможность свободно высказать свое мнение, они выплескивают негативную энергию и остывают. В итоге достигается взаимовыгодное решение.

Одно предостережение напоследок. Если этот принцип не увязан с остальными, подчиненные могут неодобрительно относиться к такой практике: «Кем это наш босс себя считает? Мы все делаем, а он

только ставит подписи и печати под нашей работой». Или такое: «Ему все равно; он вообще не хочет ни во что вникать».

Но полная ответственность за вспомогательную работу развивает людей и экономит время руководителя. К тому же она расширяет полномочия сотрудников вспомогательных служб, их способность выбрать правильную реакцию в разных ситуациях.

Глава 24

УПРАВЛЯЙТЕ СЛЕВА, НАПРАВЛЯЙТЕ СПРАВА

Люди в организациях обычно выполняют одну из трех основных ролей: производителя, управляющего или лидера. Каждая роль жизненно важна для успешной работы организации.

Если нет производителя, например, великие идеи остаются нереализованными — над ними просто некому работать. Если нет менеджера, налицо конфликт и неопределенность ролей; каждый пытается быть производителем, работая независимо, при плохо налаженных системах или процедурах. А если нет лидера, то нет видения и направления. Люди начинают терять из виду свою миссию.

Хотя каждая роль важна для организации, роль лидера — самая важная. Без стратегического лидерства люди могут усердно карабкаться по «лестнице успеха», но, достигнув верхней ступеньки, обнаружить, что она приставлена не к той стене.

Рассмотрим следующие исторические примеры.

- *Автомобилестроение.* Вопреки советам проницательных экспертов американские автомобильные компании продолжали выпускать огромные машины, пожирающие топливо. Их близорукость несколько лет назад привела к широко известному кризису, из которого они с огромным трудом выбираются.

- *Сталелитейная промышленность.* Крупные компании продолжают плавить сталь на своем архаичном оборудовании, пытаясь соперничать с высокотехнологичными иностранными компаниями, которые производят высококачественную сталь гораздо меньшей себестоимости.

- *Полупроводники.* До середины 1970-х годов американские компании практически полностью владели рынком полупроводников. В последовавшие за этим годы рецессии они

сократили производство, и к 1979 году американские поставщики были уже не в состоянии удовлетворить спрос на блоки памяти объемом 16 килобайт. Японцы воспользовались ситуацией и к концу века захватили почти половину рынка.

- *Банки.* Большинство крупных американских банков оказались заложниками стран третьего мира. До недавнего времени крупные займы развивающимся странам считались выгодным капиталовложением. Руководители банков не сумели вовремя понять, что сочетание социальной нестабильности, высокого уровня безработицы и стремительной инфляции, наблюдаемое в большинстве этих стран, делает возврат долгов практически невозможным.

- *Транспорт.* Руководители отрасли железнодорожного транспорта забыли о своей основной миссии — обеспечение перевозок — и увлеклись строительным бизнесом. Пока они всю свою энергию направляли на строительство новых дорог и улучшение старых, значительную долю рынка перевозок у них отняли трубопроводы, авиация и автотранспорт.

- *Учет.* Менеджеры продолжают учитывать исключительно финансовые и материальные ресурсы, пренебрегая учетом самого важного своего ресурса — людей.

В каждой сфере человеческой деятельности мы находим бесчисленные примеры того, как люди карабкаются по лестницам, приставленным не к той стене. Питер Друкер пишет, что большинство организаций уже через несколько лет после своего появления забывают о миссии и главной роли и сосредотачиваются на методах, на продуктивности, то есть на том, чтобы делать дело правильно, а не на эффективности, то есть на том, чтобы делать правильное дело. Создается впечатление, что люди, пережив некоторый успех, стремятся увековечить приемы и методы, которые привели к этому успеху, в виде правил и отдают всю энергию, насаждая их и сохраняя им верность, даже когда они устаревают и становятся неприменимыми. Воистину, традиции не умирают!

УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО

Вот почему роль лидера так важна для непрерывного успеха. Лидерство обеспечивает направление, создавая уверенность, что лестница приставлена к той стене. Менеджмент имеет дело со скоростью. Однако двигаться вдвое быстрее не в ту сторону просто безумие. Лидерство имеет дело с видением — с удержанием в поле зрения миссии — и с эффективностью и результатами. Управление обеспечивает создание структуры и систем, чтобы добиться этих результатов. Оно фокусируется на продуктивности, на анализе прибылей и издержек, на логистике, на методах, процедурах и правилах.

Лидерство фокусируется на совокупном доходе. Управление — на прибыли. Лидерство черпает силу в ценностях и правильных принципах. Управление организует ресурсы, чтобы обслуживать цели, связанные с обеспечением прибыли.

Разумеется, управление и лидерство — не исключают друг друга понятия; на самом деле можно сказать, что лидерство — это высшая форма и составная часть управления. Да и само лидерство можно разложить на две части, одна из которых связана с видением и направлением, ценностями и целями, а другая занимается мотивацией и вдохновляет их работать сообща, имея общее видение и цель. Некоторые лидеры обладают видением, но не наделены талантом создания команды. Другие лидеры умеют вдохновить людей и построить команду, но видения им не хватает.

В качестве строителя команды лидер пытается уменьшить мешающие делу трения между ее членами, признавая при этом, что сила эффективной команды — в различиях. Поэтому он не видит необходимости клонировать людей или лепить их по собственному образу и подобию. Пока у людей одни и те же цели, им необязательно иметь одни и те же роли. Когда члены команды уважительно относятся друг к другу, различия между ними становятся силой, а не слабостью команды.

Основная роль лидера — воспитывать взаимоуважение между дополняющими друг друга членами команды, где проявляются достоинства, а не недостатки каждого. Важнейшая роль менеджера, — многократно приумножить труд и роль производителя. А производитель закатывает рукава и делает все необходимое для

решения проблем и получения результатов.

Чрезвычайно интересно и поучительно разобраться, насколько должности людей соответствуют их личному стилю и их предпочтениям относительно этих трех ролей. Бывает так, что человек занимает должность, которая требует не столько производить, сколько управлять и быть лидером, но его персональный стиль или предпочтения больше соответствуют роли производителя, а не менеджера или лидера. Нет нужды говорить, что несоответствие между должностными обязанностями и личными предпочтениями и склонностями становится источником разочарований, а также критики со стороны. А если человек, занимающий должность, имеет еще и отличный от начальства и коллег взгляд на относительную важность этих трех ролей, его проблемы только усугубляются.

ЛЕВОЕ И ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЯ МОЗГА

Исследования человеческого мозга помогают понять, почему одни люди могут быть отличными производителями, но плохими управляющими или отличными управляющими, но плохими лидерами. Мозг делится на два полушария — левое и правое, и каждое из этих полушарий по-разному обрабатывает информацию и решает разные типы проблем.

Хотя в логических и творческих процессах участвуют оба полушария, левое больше работает с логикой, а правое — с эмоциями. Левое имеет дело со словами, правое — со зрительными образами, левое — с деталями целого, правое — с целым и взаимосвязями между деталями. Левое полушарие занимается анализом, разложением целого на части, а правое — синтезом, составлением частей в одно целое. Левое мыслит последовательно, правое — одновременно и целостно. Левое полушарие обладает чувством времени и целей и осознает положение человека относительно этих целей; правое же полушарие не знает времени вообще. Левое полушарие управляет правой половиной человеческого тела, а правое — левой половиной.

Используя эту терминологию, мы можем сказать, что нашим миром правит левое полушарие; здесь на трон возведены слова,

логика, измерения, а творчество, интуиция и художественные способности занимают подчиненное, даже приниженное положение. Это особенно относится к мужчинам: культурный стереотип мачо в сочетании с традиционным фокусом на левом полушарии в системе образования способен полностью подавить в мужчинах творческие, эстетические, интуитивные способности (которые зачастую считают женскими качествами).

Восточная традиция говорит о двух составляющих человеческой природы — инь и янь. Инь — это женское начало, а янь — мужское. На эту тему написаны целые библиотеки, в том числе книги, посвященные организациям. Во многих организациях существуют прекрасные системы управления, но им недостает сердца. В других есть сердце, но нет ума, хороших систем и контроля.

Древнегреческие философы говорили о процессах влияния или убеждения, используя понятия этос, пафос и логос. Этос касается надежности человека, способности внушать доверие, того, что я называю эмоциональным банковским счетом; пафос связан с эмоциями и мотивацией, с тем, что мы относим к правому полушарию мозга; а логос имеет дело с логическими процессами рассуждений, относящимися к левому полушарию.

Применяя теорию доминирования мозговых полушарий к перечисленным трем основным ролям или организациям, мы видим, что роль управляющего преимущественно левополушарная, а роль лидера — правополушарная. Доминирование того или иного полушария в роли производителя зависит от рода выполняемой работы. Если речь идет о вербальной, логической, аналитической деятельности, работать будет преимущественно левое полушарие; если же работа в большей мере связана с интуицией, эмоциями или творчеством, власть берет правое полушарие.

Люди, способные быть отличными менеджерами, но плохими лидерами, бывают исключительно организованными и могут вести корабль, оснащенный отлаженными системами, процедурами и детальными описаниями должностных обязанностей. Но если это не случай особой внутренней мотивации, то многого они не добьются, потому что нет чувства, нет сердца; все механистично, слишком формально, слишком жестко. Менее жесткая организация может работать значительно эффективнее, хотя порой и представляется

стороннему наблюдателю неструктурированной и распущенной. Она способна на великие достижения просто потому, что ее сотрудники обладают общим видением, целью, чувством миссии.

В связи с этим мое предложение таково: управляйте слева, направляйте справа. Конечно, идеально было бы развить способность свободно переключаться между левым и правым полушариями мозга; человек мог бы тогда разобратся в ситуации и использовать наиболее подходящий инструмент мышления. Если кто-то, говоря о шахматной партии, спрашивает у нас: «Какой ход самый лучший?», разумно ответить вопросом: «А каково положение фигур?». Только тогда мы сможем решить, какой ход наилучший. Если кто-то спрашивает: «Какая самая лучшая клюшка для гольфа?», и здесь предварительно нужно узнать все детали — о рельефе местности, о положении мяча, лунки и т.д. Прежде всего нужна способность правильно диагностировать ситуацию, а это требует хорошего сочетания возможностей каждого полушария.

Чтобы достичь функционального равновесия между полушариями, необходимо развивать более слабое полушарие своего мозга. Например, человеку с доминирующим левым полушарием следует упражнять «мышцы» правого полушария, участь невербальной коммуникации через ощущения и воображение, стараясь слушать больше глазами, чем ушами; занимаясь творческой стороной решения проблем и т.д. Людям с преобладающим правым полушарием стоит развивать дремлющие «мышцы» левой половины мозга. Этому способствует аналитическое решение проблем, использование логических и вербальных средств коммуникации, чтение учебников, компьютерной литературы, изучение юриспруденции, бухгалтерии или иных прикладных наук.

Организации, ориентированные на краткосрочные результаты и «объективные» данные, обычно пренебрегают таким развитием лидерских качеств, воспитывая «однополушарных» администраторов, которые редко находят время пропагандировать видение, строить команды, способствовать личностному росту сотрудников, планировать встречи. Они вспоминают об этом только в кризисных ситуациях,

Если вопросы лидерства попадают в повестку дня, то скорее в пункт «Разное». Менеджеры редко обращаются к вопросам

лидерства, потому что успевают устать от производственных и управленческих проблем, занимающих в повестке дня верхние строчки.

Стоит ли удивляться тому, что столь многие люди и организации двигаются не в том направлении, оказываются не в тех джунглях, карабкаются по лестницам, приставленным не к тем стенам. Только стратегическое лидерство может вывести их на верную дорогу.

Стратегический лидер способен задать направление и видение, должен вдохновлять своих сотрудников, проявляя любовь к ним, строить взаимодополняющие команды, если он больше думает об эффективности, чем о продуктивности, о направлении и конечных результатах, нежели о методах, системах и процедурах. В то время как производители прокладывают путь через джунгли, а менеджеры затачивают для них мачете — составляют графики работы, организуют тренинги, просвещенный и мужественный лидер должен вовремя крикнуть: «Это не те джунгли!», даже если готов к ответу: «Успокойтесь! Мы же хорошо продвигаемся».

Глава 25

ПРИНЦИПЫ АБСОЛЮТНОГО КАЧЕСТВА

Для достижения совершенного качества товаров и услуг необходимо соблюдать некоторые универсальные принципы и цели.

Когда одна из наших главных ценностей — высокое качество, мы должны заботиться не только о качестве наших продуктов и услуг, но и о качестве нашей жизни и взаимоотношений с окружающими.

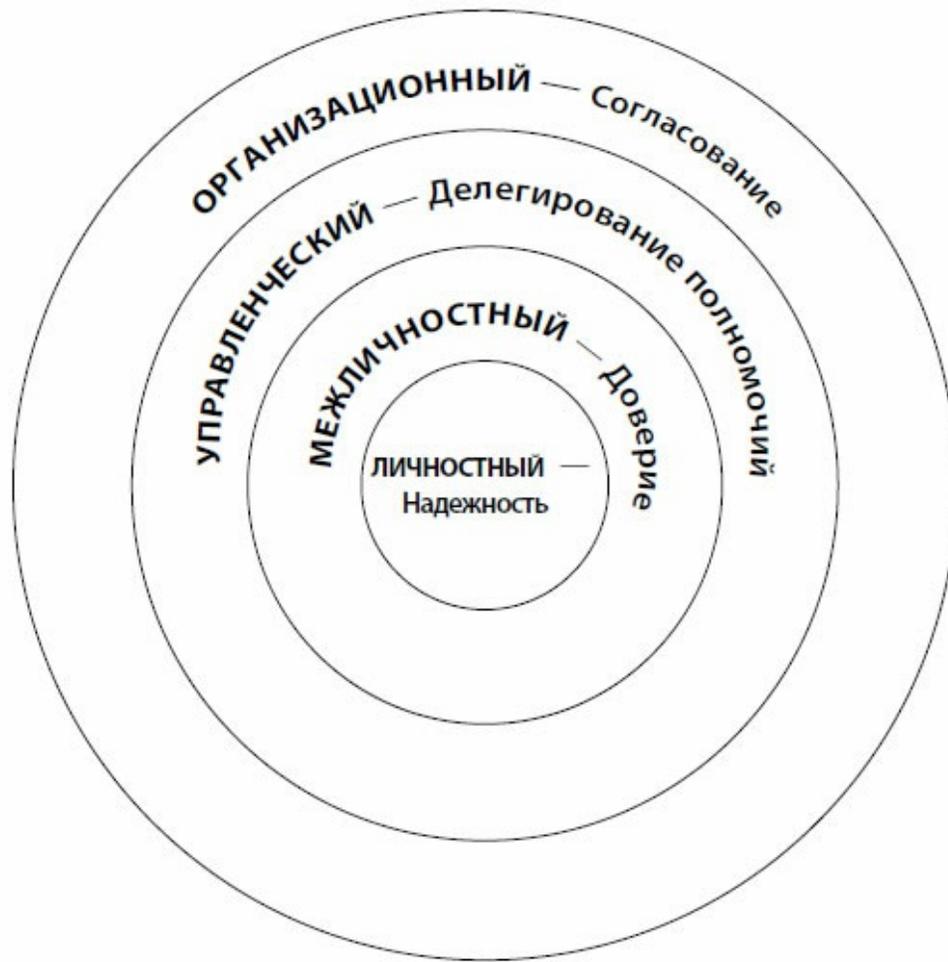
Парадигма абсолютного качества подразумевает непрерывное совершенствование. Люди и компании не должны успокаиваться на достигнутом, какими бы успешными они себя ни считали. Мало кого — будь то люди или компании — устроил бы статус-кво, если бы они регулярно получали обратную связь от всех заинтересованных сторон относительно своей результативности. Высокое качество начинается с понимания потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон, а в конечном счете означает полное удовлетворение этих потребностей и ожиданий.

ЧЕТЫРЕ СФЕРЫ АБСОЛЮТНОГО КАЧЕСТВА

Абсолютное качество — проявление потребности в постоянном развитии в четырех направлениях:

1. Личностное и профессиональное развитие.
2. Межличностные отношения.
3. Управленческая эффективность.
4. Организационная продуктивность

*Четыре уровня принцип-центричного лидерства и
ключевые принципы, лежащие в их основе*



© 1991 Covey Leadership Center

- *Личностное и профессиональное развитие.* Мне всегда нравилось выражение: «Что бы ни случилось, я в ответе». На самом деле ключом к абсолютному качеству являемся мы с вами. Это то, что я называю подходом «изнутри наружу». «Изнутри наружу» означает, что мы должны начинать с себя — со своих парадигм, своего характера, своих мотивов. Этот подход зачастую требует, чтобы в первую очередь мы меняли себя, а не пытались изменить окружающих.

Эдвардс Деминг, экономический Исайя нашего времени, говорил, что примерно 90% проблем любой организации — это общие проблемы (плохие системы) и только 10% проблем связаны с людьми. Многие менеджеры, неправильно интерпретируя эти слова, полагают, что если они исправят структуру и системы (программы),

то проблемы с людьми (программистами) решатся сами собой. Верно как раз обратное: если вы решите те 10% проблем, что связаны с людьми, остальные проблемы исчезнут. Почему? Потому что люди — это программисты, и они используют системы и структуры как внешнее проявление характера и компетентности людей. Если вы хотите улучшить программу, поработайте сначала с программистом; именно люди рождают на свет стратегии, структуры, системы и стили организации.

Чтобы создать организацию абсолютного качества, нужно начинать с человека абсолютного качества, который ориентируется по «компасу», настроенному на «истинный север», то есть на внешние и объективные естественные законы и принципы, а не на внутренние и субъективные ценности. Если, например, человек черпает чувство безопасности в своем превосходстве над другими, в победе над конкурентами, то какого рода систему вознаграждения за труд он может создать? Наверняка систему, поощряющую внутреннюю конкуренцию и принудительно расставляющую людей по ранжиру. А если вы поощряете и вознаграждаете конкуренцию, можно ли добиться необходимого для качества сотрудничества?

Руководитель корпоративного обучения в одной крупной американской компании как-то сказал мне: «Наибольшая польза, которую мы извлекаем из вашей программы, заключается в повышении личной эффективности сотрудников — благодаря улучшению работы в команде, коммуникаций и расширению полномочий сотрудников за первый же год внедрения программы мы увеличили прибыли наших зарубежных предприятий на 90%!» Другой менеджер говорил мне, что принцип-центричное лидерство «готовит почву» для семян абсолютного качества. Его слова означают, что проблемы с качеством не могут быть решены, пока менеджеры не будут умом и сердцем готовы к более высокому уровню мышления, а их головы и руки не будут готовы работать по-новому. Изменение отношения людей к работе может оказать даже большее воздействие на качество, чем то, что они делают.

Люди, не считающие качество важнейшим приоритетом, не смогут пережить те экономические испытания, с которыми столкнулись сегодня Соединенные Штаты, утверждают лауреаты премии Малколма Болдриджа. Они знают, что самый лучший способ

предсказывать будущее — создавать его своими руками, используя компас для навигации в море перемен. Применение вечных принципов эффективности поднимет вас на новый уровень мышления, обеспечив внутренним стержнем. Подход к качеству с точки зрения личностного совершенствования позволяет приводить системы в соответствие с процессами, высвобождать таланты и энергию и дает другие преимущества, ведущие к росту доходов.

Развитие характера и умений — процесс непрерывного совершенствования, восходящая спираль роста. Личностная сторона абсолютного качества означает ваше полное единение со своей системой ценностей, и эта система ценностей подразумевает, что вы с каждым днем совершенствуетесь в личностном и профессиональном плане.

Предложенный Эдвардом Демингом принцип постоянства цели подразумевает, что для начала вы должны иметь эту цель, или миссию, — формулировку того, чем вы являетесь, и видение того, чем вы хотите стать. Общий знаменатель успеха — мобилизующая, вдохновляющая, направляющая, возвышающая цель. Если вы не упускаете эту цель из виду, если вы мысленно начинаете с конца, она будет направлять все остальное в вашей жизни. Это раскрепощает ваши творческие способности, очищает ваше подсознание от засевших там стереотипов. Вы начинаете работать, опираясь на воображение, а не на память. Вы не ограничиваете себя прошлым, не привязываете себя к нему, вы чувствуете, что в будущем для вас возможно всё: ваш подход скорее пророческий, нежели исторический.

Непрерывное совершенствование означает, что вы никогда не удовлетворяетесь половинчатыми результатами. Ваших клиентов они точно не устроят. И, если вы будете получать точную обратную связь от них, у вас будет мощный мотив совершенствоваться — либо вы улучшите свою работу, либо погибнете.

Многие руководители боятся узнать мнение заинтересованных сторон: они чувствуют некую угрозу. Тем не менее обратная связь — это «обед для чемпионов». Чемпионы постоянно получают обратную связь, прислушиваются к ней, учатся на ней. Они используют ее для повседневного самосовершенствования. Программы личностного и организационного совершенствования строятся на обратной связи, а

не на обрывочных слухах и гипотезах. Парадокс в том, что чем больше вас заботит, что думают о вас окружающие, тем большую угрозу вы ощущаете в обратной связи, потому что ваше самовосприятие и ваше чувство защищенности формируются социальным зеркалом. Люди, которые ведут себя так, словно их не волнует мнение окружающих, на самом деле слишком озабочены им.

- *Межличностные отношения.* На межличностном уровне совершенство качества означает постоянное пополнение эмоциональных банковских счетов в отношениях с окружающими. Это постоянное развитие доброй воли и умения честно договариваться. Если в сознании сотрудников вы зароните надежду на непрерывное совершенствование продуктов и услуг, а потом не оправдаете ожиданий, вы увидите, как растут страх и негативные прогнозы.

Корпоративная культура, подобно человеческому организму, представляет собой экосистему взаимозависимых отношений, и для достижения качества эти отношения должны быть синергически сбалансированы и основаны на доверии. Если наш подход к качеству не является принцип-центричным даже на одном из четырех уровней, наших усилий, хотя и необходимых, окажется недостаточно.

Эмоциональные банковские счета имеют свойство быстро таять, особенно когда игнорируются требования постоянной коммуникации и усовершенствования. Если не налажены коммуникации, люди начинают погружаться в воспоминания и собственные страхи, проигрывать негативные сценарии и строят планы на основе этих сценариев.

Идет ли речь о предприятии или о супружеском союзе, прошлые депозиты на счете доверия между вами и вашими партнерами исчезают, их необходимо пополнять новыми вкладами. В отношениях со старыми друзьями такой проблемы не возникает, потому что нет особых взаимных ожиданий. Вы в любой момент можете вернуться к той точке, где расстались, и возобновить отношения. Кроме того, в отношениях с друзьями нам редко приходится решать важные общие проблемы — нас связывают лишь приятные воспоминания. А в семье и в бизнесе такие проблемы

приходится решать изо дня в день, и это требует постоянного пополнения эмоционального банковского счета. Если мы не будем обнимать своих близких энное количество раз в день, то вскоре почувствуем отчуждение, потому что эмоциональные банковские депозиты по природе своей очень неустойчивы.

Качество межличностных отношений как раз и подразумевает энное количество объятий каждый день — физических, эмоциональных, вербальных «объятий» с окружающими, чтобы остаток на этих счетах постоянно пополнялся.

- *Управленческая эффективность.* Управленческое качество обеспечивает соглашения о результате и партнерстве в духе «выиграл/выиграл», способствуя синхронизации процессов, происходящих внутри человека и в бизнесе. Эти взаимовыгодные соглашения могут в любое время стать предметом новых переговоров — в идеале на основе синергии, а не взаимных претензий, и должны учитывать все изменения и колебания на рынке. Тогда достигается чувство открытости с обеих сторон.

Мышление в духе обоюдной победы открывает возможности для работы в команде. Мышление же в духе односторонней победы порождает соперничество. В сложившихся системах соперничество между отделами в организации становится обычным явлением, по мере того как каждый из них постепенно начинает жить своей жизнью, вырабатывая собственные механизмы выживания. Соперничество вполне естественно в условиях ограниченности ресурсов; люди воспринимают окружающий их профессиональный мир как пирог, которого на всех не хватит, и постепенно склоняются к парадигме «выиграл/проиграл». Они делят окружающих на «своих» и «чужих» и строят планы расширения и укрепления собственной империи. Их злейшими конкурентами становятся их коллеги. А зачем нужна внутренняя конкуренция, когда ее и без того больше чем достаточно на внешнем рынке?

Для взаимовыгодного сотрудничества необходимо внутреннее единство, верность миссии, постоянство цели. Злословие в адрес окружающих за их спинами распаляет соперничество. Если у вас в отношениях с кем-то возникают проблемы, обсуждайте эти проблемы тет-а-тет, ведите переговоры, добивайтесь

взаимопонимания. Соперничество разъедает организационную культуру изнутри.

Большинство людей ищут пути к качеству через разного рода хитроумные приемы; они не понимают, что совершенное качество требует принципиально иного восприятия роли управления. Все великие прорывы достигаются отказом от прежнего образа мышления. Чтобы добиться прорыва в мышлении, нужно не всматриваться в свою работу через старые очки, а снять эти очки и изучить линзы.

В чем разница между менеджментом и лидерством? Менеджер смотрит на мир через очки и делает работу, а лидер смотрит на линзы и задается вопросом: «Не искажают ли они восприятие?» Управление действует внутри систем, чтобы заставить их работать. Лидерство имеет дело с направлением движения, с видением, с целью, с принципами, с общими итогами, с воспитанием людей, с укреплением организационной культуры, с накоплением средств на эмоциональных банковских счетах, с поддержкой сотрудников. Управление в большей мере связано с контролем, логистикой и продуктивностью. Лидерство имеет дело с совокупным доходом, менеджмент — с прибылью. Рука не может сказать ноге: «Ты мне не нужна». Нужны и лидерство, и управление, и эффективность, и продуктивность.

Очень немногие люди придают такое же значение управлению людьми, как Эдвардс Деминг. Но как же тогда развивать концепцию лидера как наставника, как источника помощи? Как преодолевать страхи, убирать барьеры, строить эффективные команды и укреплять самоуважение персонала? Прежде всего необходимо ориентироваться на человека, потому что люди — это программисты: именно они производят все остальное.

Люди должны знать, что ими управляют, опираясь на принципы и законы. Вы не можете произвольно манипулировать жизнями людей и их интересами без опасных утечек с эмоционального банковского счета. Если вам приходится сокращать издержки, чтобы сохранить экономическую жизнеспособность, старайтесь не ущемлять права людей, иначе утечек со счета доверия вам не миновать. Стоит страху пробраться в вашу культуру — и каждый станет беспокоиться о том, что может случиться с ним.

Вице-президент одной крупной корпорации как-то сказал мне:

— Всякий раз, когда прихожу утром на работу, я испытываю настоящий страх.

— Почему? — спросил я.

— Никогда не знаешь, что собирается сделать этот старик. Он уже дважды в моем присутствии набрасывался на людей и выгонял их. Он нагнал на меня такого страха, что век не забуду. Я все время жду, когда наступит моя очередь.

Даже один раз нарушив какой-то из ключевых принципов, вы можете глубоко ранить человека, и одно это событие способно повлиять на качество ваших взаимоотношений с окружающими, потому что они не знают, когда от вас можно снова ждать чего-то подобного.

Работа менеджера состоит в делегировании полномочий, что в сущности означает: «Дайте человеку рыбу, и вы накормите его на один день; научите человека ловить рыбу, и вы накормите его на всю жизнь». Приучая людей к принципам, вы даете им возможность управлять собой. Они приобретают чувство ответственности. Вы доверяете им принципы, в соответствии с которыми они будут работать; основные правила; ресурсы, на которые они будут опираться; критерии оценки результата в духе «выиграл/выиграл»; последствия и награды за их труд. Когда вы наделяете людей всеми полномочиями, меняется ваше самовосприятие. Вы больше не контролируете работу других людей, они контролируют себя сами. Вы становитесь источником помощи для них.

Если вы хотите благотворно влиять на людей и расширять их полномочия, прежде всего признайте, что в них скрыты огромные запасы еще не востребованных способностей и талантов. Поймите их цели, взгляды, заботы, их язык. Будьте лояльны к ним. Не делайте ничего, что ослабляет эмоциональные узы с вами. Поддерживайте доверие. Делегируя сотрудникам ответственность, вы увеличиваете норму управляемости, уменьшаете накладные расходы, избавляетесь от ненужной бюрократии.

Делегирование полномочий требует менталитета достаточности — вы должны верить, что всем всего хватит и чем больше вы отдаете, тем больше получаете. Люди, которые видят в чужих успехах угрозу для себя, всех вокруг считают соперниками. У них менталитет

дефицита. Эмоционально им очень трудно делиться властью, доходами и признанием.

- *Организационная продуктивность.* Проактивное лидерство рождается из осознания, что мы не являемся продуктом наших систем и окружающей среды, и хотя и то, и другое оказывает на нас мощное влияние, мы способны выбирать реакцию. Проактивность — суть истинного лидерства. Всякий великий лидер имеет высокий уровень проактивной энергии и видения — чувства, что он не продукт культуры, условий и обстоятельств, а скорее продукт собственной системы ценностей, своих установок и поведения.

Деминг постоянно подчеркивает, что качество начинается на самом верху: лидеры организации должны добиться, чтобы парадигма качества дошла до умов и сердец всех сотрудников. Он указывает, что кризис качества фундаментален и для его разрешения необходима новая парадигма, новый взгляд на роли, трансформация управленческой деятельности. Качество не всегда значит работать лучше, это значит работать по-другому.

В основе непрерывного организационного совершенствования лежит решение проблем, связанных с информацией о заинтересованных сторонах. В большинстве компаний проблемы решаются на основе анализа финансовой информации. Но лучшие организации Японии и Америки постоянно получают информацию от всех заинтересованных сторон — всех тех, кто вносит свой вклад в благополучие предприятия; компании внимательно прислушиваются к мнению заинтересованных лиц и затем на основе поставленного диагноза вырабатываются решения. Вот почему они постоянно следуют по пути усовершенствований. Если вы ориентируетесь лишь на однократные, эпизодические или бессистемные меры, вы никогда не достигнете абсолютного качества.

Каждый человек, занимающийся финансовым учетом, приучен выполнять его в восемь этапов: сбор данных, их диагностика, постановка целей, определение, выбор и оценка альтернатив, принятие решения, реализация решения, сравнение полученных результатов с целями и снова сбор данных. При учете трудовых ресурсов мы зачастую ограничиваемся одним этапом — сбором

информации. Очень немногие умеют анализировать эту информацию, не говоря уже об определении приоритетов среди целей и проблем диагностики, а также о последующем планировании мероприятий для достижения выбранных целей.

В большинстве организаций системы информации о заинтересованных сторонах отсутствуют. Разумеется, менеджмент время от времени проводит кое-какие опросы, но, если в результате ничего не меняется, это только порождает несбыточные ожидания, за которыми следует разочарование. И при следующей попытке собрать полезную информацию администрация столкнется с цинизмом. К качеству в этих организациях подбираются вслепую, и если эта цель кое-как достигается, то только благодаря отдельным сотрудникам, преданным идее повышения качества.

Реальное повышение качества происходит, когда менеджмент начинает решать проблемы, опираясь на информацию о заинтересованных сторонах. В большинстве организаций отсутствуют даже инструменты получения такой информации. Им неведом подход к решению проблем с точки зрения трудовых ресурсов; они используют подход человеческих отношений («Будь добр к людям») и соответствующий этому подходу благосклонно-авторитарный стиль. Поэтому менеджеры не особенно вникают в суть проблем, и абсолютное качество становится скорее кампанией, нежели философией и ценностью каждого работника фирмы.

Подход к качеству, исповедуемый Procter&Gamble, состоит в понимании интересов потребителей — того, что им нужно, чего они требуют, чего хотят. Это главное, и отсюда вытекает все остальное. Следующий шаг — дать потребителям больше, чем они ожидают, «пройти лишнюю милю», предоставить дополнительные услуги, связанные с товаром, что дает компании конкурентное преимущество в восприятии потребителей.

Я рекомендую каждой организации разработать систему информации о заинтересованных сторонах — систему обратной связи или базу данных, содержащую сведения о том, чего хотят и чего ожидают акционеры, потребители, сотрудники, поставщики, дистрибьюторы и другие заинтересованные стороны. Если такая работа налажена правильно — систематически, научно, анонимно, с использованием метода случайной выборки, она не уступает в

точности и объективности финансовому учету. Мы имеем возможность сразу видеть положительные результаты в отношениях с поставщиками, потребителями и т.д. Я убежден, что через пять лет ни одна компания не сможет позволить себе не заниматься систематическим и научным учетом трудовых ресурсов и решением проблем на основе получаемых данных, иначе она не сможет существовать в конкурентной среде.

К тому же каждой организации я советую установить синергические отношения с потребителями и поставщиками. Конкуренция имеет право на существование, но не в таких сферах, где необходимо сотрудничество. Если вы находитесь в ситуации, требующей взаимозависимой командной работы, сделайте все возможное, чтобы избавиться от соперничества и достичь синергии. Вознаграждайте людей за сотрудничество, за успешную работу в команде, за то, что они делятся своими лучшими идеями. В разнообразии идей великая сила, особенно когда люди уважают и ценят различия во взглядах, чувствах и мнениях.

Синергию практикуют очень немногие, поскольку в их жизни не было соответствующего образца для подражания. У них не было опыта общения с синергетическим человеком, они никогда не бывали в синергетической среде, где каждый человек преобразуется. У них не было синергических отношений с потребителями и поставщиками. Поэтому, несмотря на все усилия и благие намерения, им не удавалось достичь совершенного качества.

АБСОЛЮТНАЯ ФИЛОСОФИЯ

Абсолютное качество — это абсолютная философия, парадигма непрерывного совершенствования во всех четырех измерениях. Она внутренне логична — без личностного совершенствования организационное совершенствование невозможно. Нельзя ожидать улучшений в работе организации, если сами люди не меняются. Вы можете пытаться совершенствовать системы, но как при существующей культуре привить сотрудникам стремление улучшать системы? Сначала персонал должен развиваться и созреть настолько, чтобы уметь решать проблемы, связанные с улучшением систем.

Абсолютное качество — это принцип-центричный подход,

обобщающий лучшие мировые достижения. На своих учебных занятиях мы акцентируем больше внимания на человеческой, а не на технической стороне этого подхода, поскольку убеждены, что первоисточник и суть абсолютного качества неотъемлема от эмпатии в отношении покупателей, их мотивов и привычек.

Все определяется обратной связью со стороны потребителей — как внешних, так и внутренних — и других заинтересованных сторон. Ключ к абсолютному качеству в умении выслушать эти стороны, постараться сначала понять их, а потом быть понятым. Почему же принцип непрерывного совершенствования с таким трудом пробивает себе путь?

- Во-первых, мы еще недостаточно страдаем. Нас не так давно потряс экономический Пёрл-Харбор («Черный понедельник»), но в целом наша экономика подобна лягушке, которая сидит в воде, которую постепенно нагревают. Если существующие тенденции сохранятся, через десяток лет не мы будем управлять своим экономическим будущим — за нас это будут делать другие. В условиях неуклонной деградации нас рано или поздно обойдет на повороте более развитое общество. Японцы благодаря приверженности абсолютному качеству работают вдвое продуктивнее нас, и с течением времени этот отрыв в области научных исследований будет только увеличиваться.

- Во-вторых, мы не хотим менять образ жизни. Даже если мы знаем, что абсолютное качество в конечном итоге предполагает изменения в образе жизни, нам проще, чтобы качество было программой или формой контроля в конце конвейера. Но настоящее качество должно быть в людях, стоящих у конвейера. Нам не хочется ставить перед собой трудные вопросы: «Как мы собираемся обучать этих людей? Как собираемся нанимать этих людей на работу? Как собираемся развивать культуру?»

- В-третьих, даже лучшие американские компании склонны рассматривать качество в контексте программы или отдела. Оно не интегрировано в их структуры, системы, стиль и т.д.

Абсолютное качество основывается на вечных принципах:

- вера, надежда, скромность;
- труд, усердие, исследования, тестирование;
- постоянство, устойчивость, предсказуемость;
- непрерывное совершенствование и прогресс;
- обратная связь, построенная как на измеримых показателях оценки,
- так и на интуиции;
- добродетельность и искренность в человеческих отношениях.

Без корней нет плодов. Без направляющих принципов абсолютного качества с помощью одних только технических методов и приемов редко удается создавать товары, услуги или взаимоотношения действительно высокого качества.

Качество наделяет любого человека или организацию долговременным конкурентным преимуществом. И если оно есть в характере человека и в культуре организации, скопировать его никто не может.

ЛИДЕРСТВО АБСОЛЮТНОГО КАЧЕСТВА

Идеи абсолютного качества как операционная модель для малых и больших производственных и сервисных предприятий становятся необычайно популярными. Все большее число людей видят в качестве ключ к выживанию и успеху американской экономики.

Какой бы конкретный вариант этого подхода ни был избран, принципы и процессы, лежащие в основе абсолютного качества, выходят за рамки модных поветрий или быстродействующих обезболивающих средств. За абсолютным качеством стоит глубокое и всеобъемлющее переосмысление теории и практики управления. За редким исключением большинство американских фирм терпят неудачу или во всяком случае не достигают полного успеха в своих усилиях по улучшению качества. Американский путь к совершенному качеству до сих пор был отмечен повальным разочарованием и цинизмом как среди руководителей всех уровней, так и среди рабочих.

В чем же проблема? Для многих — в отсутствии фундамента. А каково решение? Уже давно наши клиенты убедились, что надежной основой успешной реализации программ абсолютного качества служит парадигма принцип-центричного лидерства (ПЦЛ). Иногда принцип-центричное лидерство называют «недостающим ингредиентом», «цементирующим элементом» абсолютного качества или «инфраструктурой, на которой строится абсолютное качество», «катализатором, заставляющим работать все остальные компоненты качества».

ПАРАДИГМА АБСОЛЮТНОГО КАЧЕСТВА: ЛИДЕРСТВО И ЛЮДИ

Парадокс заключается в том, что главные элементы абсолютного качества, как их определяет сам Деминг, — лидерство и люди — каким-то образом затерялись в дебрях качества. Директора корпораций сосредоточили свое внимание на уровнях качества, на

статистическом контроле процессов, игнорируя самые корни качества — лидерство и людей.

Большинство компаний используют программы качества, представляющие собой некоторые комбинации следующих компонентов:

Автоматизация	Обновление оборудования
Упорный труд	Максимум усилий
Подотчетность работников	Целевое управление
Системы оценки заслуг	Поощрительные вознаграждения
Рабочие стандарты	Поставка точно в срок
Отсутствие брака	Соответствие спецификациям
Кружки контроля качества	Статистические процессы

Однако Деминг ясно говорит, что ничто из вышперечисленного не представляет собой абсолютное качество! Но если совершенное качество обеспечивают не производство без брака, не кружки контроля качества, не целевое управление, не статистический контроль качества и поставки точно в срок — то что тогда?

Хотя некоторые из этих элементов могут содействовать достижению абсолютного качества (а другие и противодействовать), они ни в коей мере не служат гарантией. Только признав это, можно понять, что такое абсолютное качество и как принцип-центричное лидерство помогает его добиться. Деминг понимает, что эталон качества на самом деле — в глазах наблюдателя. Каким оно должно быть, решает человек. Для простого рабочего, например, качество воплощено в гордости за свое мастерство, для хозяина предприятия — в растущих прибылях, для покупателя — в удобстве и элегантности обуви по разумной цене.

В конечном счете, однако, качество задает потребитель. Никакие другие участники бизнеса — ни владельцы, ни менеджеры, ни рабочие, ни поставщики — не смогут долго продержаться на плаву, если игнорируется требование учета мнения потребителя о качестве. Значит, все программы качества должны ориентироваться на

потребителя. Уровень качества оценивает потребитель, голосуя своими долларами или иенами.

Но как достичь качества в глазах покупателей? Доктор Деминг заявляет, что качество как результат определяется качеством как процессом. Принцип-центричное лидерство как раз и предлагает принципы и практические инструменты, необходимые для активизации двух важнейших компонентов качества как процесса: лидерства и людей.

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Поскольку абсолютное качество — это прежде всего парадигма (способ восприятия окружающего мира), касающаяся лидерства и людей, то принцип-центричное лидерство неотъемлемо от качества. Многие в трудах Деминга упускают из виду одну из его центральных посылок: чтобы остановить упадок западной экономики и позволить Америке вернуть себе ведущее положение на мировом рынке, нужно «фундаментально трансформировать западный стиль управления». Какая трансформация необходима? «Задача менеджера — не надзор, а лидерство, — говорит Деминг. — Требуется такая трансформация западного стиля управления, чтобы менеджеры стали лидерами».

В своей книге «Выход из кризиса»^[5] он пишет: «Эта книга прежде всего касается вопросов лидерства. Почти на каждой ее странице излагаются принципы успешного лидерства или приводятся примеры хороших и плохих лидеров». Все 14 пунктов программы Деминга так или иначе относятся к лидерству, и сама их цель — обеспечить «основу для трансформации американской экономики», а также задать критерии для оценки ее успехов.

Абсолютное качество призвано обеспечить рынок превосходными товарами и услугами, качество и ценность которых постоянно растут согласно представлениям потребителей, что обеспечивает рабочие места и приносит выгоду другим заинтересованным сторонам. Задача принцип-центричного лидерства — вдохновлять людей и организации на достижение достойных целей, помогать им стать более эффективными во всем, что они делают. Таким образом, принцип-центричное лидерство охватывает более широкий контекст, нежели абсолютное качество.

Оплодотворение теории и методологии абсолютного качества идеями принцип-центричного лидерства позволяет организациям достигать своих целей в отношении качества. Принцип-центричное лидерство, соединенное с абсолютным качеством в масштабе всей организации, становится фундаментом ее успеха.

При этом идеи принцип-центричного лидерства применимы к любым отношениям между людьми, в том числе в семье. Они помогают достигать достойных целей, любви, мира, гармонии, сотрудничества, взаимопонимания, приверженности делу, креативности и большей эффективности во всех межличностных и управленческих взаимоотношениях.

ЛИДЕРСТВО АБСОЛЮТНОГО КАЧЕСТВА

Какую же фундаментальную трансформацию Деминг считает необходимой для предотвращения кризиса западной экономики? Прежде чем желаемое качество станет явью, должен преобразиться менеджмент, решительно изменив свои установки и основные парадигмы.

Деминг рассказывает, как американские управляющие смотрят на себя, на свою роль, на отношения с сотрудниками и всеми другими заинтересованными сторонами, особенно с покупателями и поставщиками. Господствующая в современной Америке парадигма управления и лидерства отводит человеку роль вещи, «товара». Достаточно справедливо оплачивать труд, чтобы вам его предоставляли. Концепции человеческих отношений и человеческих ресурсов мало что изменили: если к людям относиться доброжелательно и иногда спрашивать у них совета, они не только продадут нам свои руки, но и подключат к ним ум и сердце, а в итоге улучшится результат их труда.

Американские менеджеры лишь на словах стремятся раскрыть потенциал самого ценного ресурса — людей. «Неумение использовать таланты и способности работников — величайшее расточительство для американской экономики», — сетует Деминг. От американского менеджмента требуется в первую очередь изменить взгляд на достоинство и ценность людей, на их внутреннюю мотивацию работать на пределе своих возможностей и

способностей.

Управляющие должны умело уполномочивать сотрудников и разрушать созданные ими самими барьеры и препятствия, подавляющие творческие порывы и желание отдаваться работе, которые от природы присущи людям. Получать радость от своего труда и гордиться им — право каждого человека. Но именно менеджмент часто мешает этому праву осуществиться! Чтобы достичь абсолютного качества, менеджеры должны стать лидерами, побуждать людей раскрывать свои таланты, вносить ценные новаторские идеи, работать творчески, уделять внимание деталям, анализировать существующие процессы. Иными словами, руководители должны стать мобилизующими лидерами.

ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Теория абсолютного качества по версии Деминга объясняет, «что» надо делать и отчасти «зачем», но в ней слабо разработана практическая составляющая — «как» это можно сделать. Принцип-центричное лидерство восполняет этот недостающий ингредиент абсолютного качества, показывая, как можно изменить парадигмы людей и организаций, превратив реактивное, ориентированное на контроль управление в проактивное, ориентированное на делегирование полномочий лидерство.

Четырнадцать пунктов Деминга — это не просто список мероприятий, которые нужно поочередно выполнить, чтобы достичь желаемого качества. Они взаимосвязаны и взаимозависимы. Их нужно рассматривать и применять как целостную систему парадигм, процессов и процедур — завершенную структуру менеджмента и лидерства, призванную добиться максимальной эффективности и качества продуктов и услуг от людей и соответственно от предприятия.

Семь навыков, основной компонент принцип-центричного лидерства, отражают вечные и фундаментальные принципы эффективного взаимодействия между людьми. Это не простые и быстродействующие приемы решения личных и межличностных проблем. Это скорее базовые принципы, которые при постоянном применении в бесчисленных конкретных ситуациях становятся

привычками поведения, обеспечивающими фундаментальное преобразование людей, отношений и организаций.

Как и 14 пунктов Деминга, семь навыков неотделимы друг от друга. Их строят один за другим, создавая практическую основу для успешных межличностных отношений и для эффективности организаций.

Принцип-центричное лидерство включает в себя эти семь навыков и связанные с ними фундаментальные принципы. Фокусируясь на базовых, фундаментальных принципах и прикладных процессах, лидерство обеспечивает настоящую, глубокую трансформацию мышления и характера. Глубокое и устойчивое преобразование культуры в организации (такое, как приверженность идее абсолютного качества) может произойти, только после того, как сотрудники изменятся «изнутри наружу». Личное изменение предшествует организационному, и личное качество предшествует организационному качеству.

Если, к примеру, обучение персонала сосредоточено только на методологии и технических приемах, базовые послышки и парадигмы работников редко претерпевают изменения. Занятия по совершенствованию коммуникационных навыков принесут мало пользы при создании команд, если начальство упорно придерживается убеждения, что за подчиненными нужен глаз да глаз, иначе они будут работать спустя рукава, а излишняя свобода таит угрозу для администрации.

Представим, однако, что начальство меняет свою парадигму и начинает верить в то, что простые рабочие могут и хотят вносить вклад в улучшение качества и что расширение ответственности повысит общую эффективность организации. Тогда, используя принцип-центричные методы делегирования полномочий, менеджеры могут помочь работникам в полной мере реализовать их потенциал. Если эта парадигма действует в согласованных системах и структурах, то обучение навыкам продуктивной коммуникации может оказаться результативным.

Освоение семи навыков и связанных с ними принципов приводит буквально к преобразению людей и организаций. Именно такая трансформация для многих окажется ключом (который многие уже считали потерянным) к абсолютному качеству.

Эта глава подготовлена совместно с Кейтом Галледжем, сотрудником Covey Leadership Center.

Глава 27

СЕМЬ НАВЫКОВ И 14 ПУНКТОВ ДЕМИНГА

От многих менеджеров ускользает один кардинальный принцип абсолютного качества: невозможно непрерывно совершенствовать взаимозависимые системы без поступательного улучшения межличностных отношений.

Живя в согласии с принципами и процессами, связанными с семью навыками, люди учатся более эффективно работать сообща, а это необходимое условие для высокого уровня коммуникации, сотрудничества, синергии, креативности, совершенствования процессов, новаторства и абсолютного качества. Межличностная эффективность служит основой для таких положений абсолютного качества, как разрушение барьеров между подразделениями; развитие партнерских отношений с поставщиками; всеобщая готовность совершенствовать качество; учреждение лидерства; непрерывное совершенствование и инновации; предвидение потребностей потребителей и т.д.

Эдвардс Деминг говорит, что необработанные данные ни о чем не говорят без теории, которая объясняет и интерпретирует их, позволяя предвосхищать дальнейшее. Статистический анализ призван помочь менеджменту разработать такую теорию и благодаря ей понимать, предотвращать и контролировать отклонения от заданного качества.

Главная задача менеджмента — стабилизировать все системы и точно предсказывать результаты всех процессов. Обеспечив устойчивость и предсказуемость процессов, их можно контролировать и совершенствовать, уменьшая риск отклонений. Статистический анализ представляет собой исходный инструмент, помогающий понимать, предсказывать и, следовательно, снижать отклонения в системах и их компонентах. Но какой из всех ресурсов, составляющих любую систему или процесс, является самым важным и в то же время самым изменчивым, неустойчивым и

непредсказуемым? Конечно же, люди!

Люди уникальны — среди них нет двух совершенно одинаковых. Они подвержены влиянию культуры и условий, в которых находятся. Они эмоциональные существа: их поведение и работоспособность зачастую определяются их настроением, поведением окружающих и внешними обстоятельствами. Выполнение одной и той же работы может меняться от человека к человеку, изо дня в день.

Деминг говорит, что более 90% всех проблем, связанных с отклонениями или дефектами, порождаются системой, а не людьми. Но именно люди разрабатывают и контролируют все элементы любой системы. Чем более непостоянны и непредсказуемы люди при выполнении своей работы, тем более неустойчивыми и непредсказуемыми становятся системы, которые они разрабатывают и внедряют. Все то, что менеджмент может сделать для стабилизации эффективности и для большего постоянства и предсказуемости в работе людей, несет в себе двойную пользу. Более устойчивым и предсказуемым становится не только качество изделий, но также системы и процессы. Мы должны понять людей, говорит Деминг, их взаимодействие и системы, в которых они работают и учатся, — их внутренние и внешние мотивы.

Применительно к абсолютному качеству принцип-центричное лидерство усиливает внутреннюю мотивацию людей, вдохновляет их более стабильно работать и постоянно стремиться совершенствоваться. Оно помогает разрабатывать и внедрять более устойчивые процессы и системы, гармонирующие с целями абсолютного качества и со стратегией развития организации. Когда люди проактивно применяют семь навыков и соответствующие процессы, их поведение и взаимоотношения с окружающими определяются не эмоциональными порывами или поведением других людей, а их приверженностью устойчивым, неменяющимся принципам.

СЕМЬ НАВЫКОВ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К 14 ПУНКТАМ ДЕМИНГА

Проанализируем каждый из семи навыков применительно к 14 пунктам Деминга и другим принципам абсолютного качества.

Номера пунктов программы Деминга указываются в скобках.

Навык 1. Будьте проактивны — принцип самосознания, личного видения и ответственности

Проактивность есть нечто большее, чем напор и уверенность в себе. Она подразумевает и проявление инициативы, и реагирование на внешние стимулы с опорой на принципы (а не на свое настроение и эмоции или поведение других людей). Проактивность отвергает представление, что поведение людей и деятельность организаций определяются генетическими, историческими факторами или внешней средой. Проактивные люди и организации обладают самосознанием, берут на себя ответственность за свои действия, не винят других, когда дела идут плохо, постоянно работают в своем круге влияния, меняются и развиваются сами, чтобы оказывать влияние на других. Они видят в себе способность отвергнуть прошлые поведенческие сценарии и самим определять свою судьбу, чтобы быть теми, кем они хотят быть. И они помогают другим делать то же самое.

Деминг так описывает одну из проблем современного менеджмента: «Сегодняшнее управление характеризуется реактивным поведением. Вы кладете руку на горячую плиту и с криком отдергиваете ее. То же самое делает кошка». Проактивность создает основу для успешной реализации практически всех 14 пунктов программы Деминга, поскольку она представляет собой привычку принимать решения и предпринимать действия, базируясь на принципах и ценностях. Готовность добиваться постоянства цели (1), принять новую философию по всей организации (2), изменить процедуры контроля (3), развивать новые отношения с поставщиками (4), постоянно совершенствоваться (5) и все остальные пункты требуют проактивного лидерства — и проактивного следования за лидером.

Представьте себе благоприятные возможности и последствия работы над разрушением барьеров между подразделениями (9), изгнанием страха (8) и привлечением всех сотрудников к работе над коренными изменениями (14), если все служащие, управляющие и простые рабочие возьмут на себя ответственность за свои действия, не будут винить в неудачах окружающих и действовать в согласии с

принципами абсолютного качества и принцип-центричного руководства. В итоге помимо других преимуществ последуют инициатива, креативность, предложения по усовершенствованию и действия по их реализации.

Навык 2. Начинайте, представляя конечную цель — принцип лидерства и миссии

Лидерство фокусируется скорее на людях, а не на вещах; на перспективе, а не на ближайших проблемах; на развитии отношений, а не на материальном обеспечении; на ценностях и принципах, а не на конкретных занятиях; на миссии, цели и общем направлении, а не на методах, технологиях и скорости. Разработка положений личной и организационной миссии с помощью специальных процедур, необходимых для достижения максимальной эффективности, — ключевой инструмент реализации данного принципа.

Свой пункт 1: «Добивайтесь постоянства цели — непрерывного улучшения продуктов и услуг», Деминг недавно изменил, и теперь он звучит так: *«Доведите до всех сотрудников заявление, в котором сформулированы ближайшие цели компании и ее предназначение. Менеджмент должен постоянно демонстрировать свою приверженность идеям этого заявления».*

Помогая сотням организаций и тысячам людей формулировать заявления о миссии, мы поняли, насколько мощно это влияет на отношение к делу, на мотивацию и ясность видения и предназначения — но только, если при их разработке учитываются определенные принципы и процедуры. В противном случае положения миссии могут превратиться в объект насмешек, стать антитезой мощной корпоративной конституции, формирующей основу для стратегического планирования и повседневной деятельности. Многие люди отмечают, какое глубокое воздействие на их жизнь оказало постижение собственной миссии. Самым важным оказался не только и не столько сам документ, сколько процесс его подготовки. Принятие новой философии (2), учреждение лидерства (7), изгнание страха (8), отказ от лозунгов и призывов (10), отказ от количественных норм и заданий (11) и привлечение каждого к работе над коренными изменениями (14) —

все это требует принципов лидерства и верности общей миссии. Когда все в организации участвуют в процессе определения и обсуждения принципов, ценностей, потребностей, миссии и видения, находя точки пересечения между интересами компании и сотрудников в этих вопросах, открываются огромные возможности для креативности, инноваций, расширения полномочий и достижения качества.

Навык 3. Делайте в первую очередь самые важные дела — принцип управления временем и расстановки приоритетов вокруг ролей и целей

После того как люди и организации вооружаются решимостью действовать проактивно в согласии со своими ценностями и принципами (навык 1), а затем определяют и формулируют эти ценности и принципы (навык 2), они начинают внедрять эти ценности и принципы в жизнь, практикуя навык 3. Подход к тайм-менеджменту большинства людей и организаций сводится к расстановке приоритетов в своих планах и графиках. Более эффективный способ — планировать приоритеты, которые определены в рамках ключевых ролей и целей и согласованы с положениями личной и организационной миссии. Навык 3 как раз и отражает принцип реализации планов по достижению достойных целей.

Научившись определять и планировать приоритеты, уделяя главное внимание главным вещам, люди достигают большей эффективности в личной жизни и бизнесе. Для организации это означает более широкие возможности достижения абсолютного качества в процессах, продуктах и услугах, так как приоритетному направлению уделяются максимальные усилия и время.

Постоянство цели (1), по словам Деминга, позволяет бороться с проблемами сегодняшнего и завтрашнего дня посредством расстановки кратко — и долгосрочных приоритетов. Он пишет: «Слишком легко запутаться в проблемных узлах сегодняшнего дня». Принятие новой философии (2) и привлечение всех к работе над коренными изменениями (14) требуют тщательного планирования действий, осуществить которое помогает навык 3. Чтобы постоянно совершенствовать системы производства и обслуживания (5), и

здесь требуются управленческие принципы и планирование на основе приоритетности важных дел. Применение этого навыка позволяет эффективно привязать принципы статистического контроля процессов и анализа отклонений к другим принципам абсолютного качества и принцип-центричного лидерства.

Навык 4. Думайте в духе «выиграл/выиграл» — принцип поиска взаимной выгоды

Этот принцип лежит в основе многих из 14 пунктов Деминга и в значительной степени — всей теории абсолютного качества. Говоря о «разрушительных силах», Деминг рассуждает о прошлых сценариях и опыте — в школе, в спорте, в семье, в политике, в бизнесе, отражающих подход в духе «выиграл/проиграл», поскольку в нашем обществе правит бал не сотрудничество, а соперничество.

В любых взаимодействиях между людьми мышление в духе «выиграл/выиграл» необходимо для долгосрочной эффективности. Для этого требуется менталитет достаточности, убежденность в том, что «всем всего хватит». Человек учится искренне желать успеха другой стороне, стремиться к победе для всех заинтересованных сторон. Деминг считает, что именно состязательная парадигма «выиграл/проиграл» во многом ответственна за проблемы американского менеджмента. Он выступает сторонником подхода «выиграл/выиграл» во всех деловых отношениях — даже между конкурентами.

Реализовать эти принципы можно через достижение соглашений о взаимовыгодном результате между индивидами и организациями. Все заинтересованные стороны предприятия должны в процессе коммуникации прийти к доверию и соглашению о результате в духе «выиграл/выиграл».

Избавление от необходимости проверок и контроля (3); стремление работать с одним поставщиком (4); постоянное совершенствование систем (5); внедрение процессов обучения на рабочих местах (6); изгнание страха (8); разрушение барьеров между подразделениями (9); упразднение количественных заданий, квот и целевого управления (11); ликвидация препятствий, мешающих сотрудникам гордиться своей работой (12), — все это требует принципов, процессов и прикладных инструментов навыка 4 или

умения мыслить в духе обоюдной победы. Соглашения между различными заинтересованными сторонами, включая поставщиков, директоров и руководителей отделов, служат осязаемыми и мощными инструментами для эффективного внедрения принципов Деминга.

Навык 5. Старайтесь сначала понять, потом быть понятым — принцип эмпатического общения

Это, пожалуй, самый мощный принцип взаимоотношений между людьми. У истоков всех межличностных проблем стоит неумение понять друг друга. Наша неспособность видеть мир глазами другого человека многократно усиливает наши расхождения во взглядах. Мы неправильно понимаем мотивы, точку зрения оппонента — и потому не доверяем ему. В своем эгоистическом стремлении донести собственную идею, защитить свою позицию и атаковать противоположную точку зрения, суждение или оценку мы слушаем собеседника не с намерением понять, а с готовностью возразить.

В процессе эмпатического общения мы не только достигаем полного понимания потребностей, идей и базовых парадигм другого человека, но способствуем тому, что и нас поймут правильно. Истинно эмпатическая коммуникация означает обмен не только словами, идеями и информацией, но и чувствами. Мы приучены думать, что инвестирование времени и эмоциональной энергии в подлинно глубокое понимание другого человека — без осуждения, нападков или обороны — автоматически означает полное согласие с его мнением и его поддержку. Это не так, но подобные представления трудно искоренить. Новая парадигма — стремление в первую очередь понять — исключительно важна для достижения совершенного качества.

Навык 5 необходим в процессе создания так называемых систем информации о заинтересованных сторонах. Благодаря такой системе менеджмент собирает и анализирует данные, недоступные для традиционных систем финансового учета. «Неизвестные и непознаваемые» величины, которые Деминг считает наиболее важными для понимания в бизнесе, благодаря информационной системе становятся более осязаемыми и управляемыми.

Каждый из 14 пунктов программы Деминга основывается на

способности ясно понимать и точно интерпретировать взаимоотношения людей друг с другом и с системами, в которых они работают и развиваются. Эффективные коммуникации между администрацией и персоналом, между компанией и поставщиками, между потребителями и организацией — важное условие абсолютного качества.

Как предприятию обеспечить постоянное стремление к совершенствованию продуктов и услуг (1), если нет постоянных и устойчивых каналов связи между сотрудниками всех уровней? Как обновлять продукты и услуги (1), если в первую очередь не понять потребности рынка? Как побудить служащих принять новую философию (2) или привлечь их к работе по достижению трансформации (14), если из-за отсутствия отчетливой информации они не понимают сущности новой философии или не доверяют предложенным преобразованиям?

Как устранить препятствия, мешающие гордиться своим мастерством (12), или успешно отказаться от целей и норм, включая целевое управление (11), или от проповедей и лозунгов (10), а тем более разрушить барьеры между подразделениями, которые возводились многие годы (9)? Только искренний двусторонний эмпатический диалог может позволить вовлеченным сторонам по-настоящему понять, что и почему происходит, какие новые обязанности и возможности это открывает. Введение института лидерства (7), обеспечение непрерывного совершенствования (5), внедрение процессов обучения (6, 13) — все это требует максимального взаимопонимания и эффективности коммуникаций на всех уровнях.

Лидерство и люди — два краеугольных камня, базовая парадигма абсолютного качества — требуют эмпатической коммуникации на всех уровнях. Однако одних коммуникационных навыков недостаточно! Так, навык 5 необходим для эмпатической коммуникации. Но пока менеджмент не станет принцип-центричным и проактивным, действуя в соответствии с ценностями, а не с внешними стимулами (навык 1), пока не будет определена общая миссия и цель и все стороны не возьмут на себя взаимные обязательства (навык 2), пока менеджеры не будут не только отвечать за свои слова, но и жить в соответствии со своими

ценностями, постепенно завоевывая доверие (навык 3), пока не восторжествует дух взаимной выгоды — пока все эти условия не разовьются в полной мере, коммуникации между людьми внутри организации не смогут достичь максимальной эффективности, а следовательно, не будет и абсолютного качества.

Навык 6. Стремитесь к синергии — принцип творческого сотрудничества

Целое больше суммы составляющих частей — это обеспечивается синергией, умением делегировать полномочия и полезными структурами и системами (созданными в духе принцип-центричного лидерства). Работая в обстановке доверия, открытого обмена информацией и взаимной зависимости, люди способны производить творческие, рационализаторские и инновационные результаты, превышающие сумму их изолированных достижений.

Когда рядовые сотрудники и руководители придерживаются принципа «выиграл/выиграл», практикуют эмпатическую коммуникацию и укрепляют доверительные отношения, их совместные усилия порождают синергию, а с ней достигается и высшее проявление абсолютного качества — непрерывное совершенствование и постоянная инновация.

Каждый вопрос, к которому обращен любой из 14 пунктов программы Деминга, как и преодоление смертельных болезней, препятствий, противостояние разрушительным силам, решается быстрее и успешнее через взаимозависимую синергию, нежели через независимые мероприятия. Благодаря синергическому решению проблем поддерживается принцип постоянства цели (1) при решении самых сложных задач сегодняшнего и завтрашнего дня. Синергия позволяет заменить массовый контроль анализом новых рынков и процессами проектирования и производства для достижения желаемого качества (3). Эффективной синергии требует и установление новых отношений с поставщиками, включая заключение соглашений о взаимовыгодном результате (4).

Как предприятие может постоянно совершенствовать систему производства и обслуживания (5), если не посредством креативного, синергического лидерства? Устранение препятствий для успешной работы и разработка подходящих тренинговых программ (6),

позволяющих максимально использовать способности персонала, — тоже результат эффективной синергии. Чтобы изгнать страх (8), нужно укреплять доверие, а доверие произрастает из синергического взаимодействия между людьми. Когда обсуждение результатов работы рассматривается как возможность научить, наставить, поделиться опытом решения проблем, а не как допрос с пристрастием и приговор, тогда доверие и уверенность в себе вытесняют страх и сомнения и открывают еще большие возможности для креативности и синергии (8, 12). Если вы хотите преодолеть внутреннюю раздробленность, ликвидировать барьеры между подразделениями, заменив их сотрудничеством, синергия должна стать катализатором, порождающим необходимую координацию и эффективность (9).

Навык 7. Заточивайте пилу — принцип непрерывного совершенствования

Люди и организации обладают четырьмя основными типами потребностей и одновременно способностей: 1) физическими или экономическими; 2) интеллектуальными или психологическими; 3) социальными или эмоциональными; 4) духовными. Непрерывное развитие и расширение способностей людей и организаций совершенствоваться в этих четырех направлениях — ключ к общему движению вперед в других областях. Принцип-центричное лидерство фокусируется на том, чтобы помочь людям и организациям развить способности и удовлетворить потребности в этих направлениях. Научение, развитие, раскрытие новых способностей и расширение старых — процессы, дающие возможность успешно применять необходимые принципы и правильно использовать нужные инструменты. Навык 7 позволяет добиться максимальной эффективности в реализации всех других навыков.

Применение навыка 7 на уровне организации делает ее, как это называет Питер Сенге из Массачусетского технологического института, «обучающейся организацией». Принцип кайдзен означает непрерывное совершенствование, в процессе которого реализуется абсолютное качество систем, процессов и в конечном счете продуктов и услуг организации. Применяя на практике этот процесс и принцип навыка 7, совершенствуется сама организация,

увеличивая свои возможности во всех направлениях.

Пункт 5 из программы Деминга — постоянное и неотступное совершенствование системы производства и обслуживания — очевидное и непосредственное приложение принципа затачивания пилы. Навык 7 скрепляет между собой все элементы, необходимые для реализации этого процесса улучшений. Бóльшая стабильность и предсказуемость результатов работы каждого сотрудника достигаются не только с помощью организованного обучения (6) и применения навыка 7, но и через все остальные элементы принцип-центричного лидерства. Требование Деминга учредить эффективную программу обучения и самосовершенствования (13) приходит в действие при обращении к процессам и принципам, которые осваиваются в результате затачивания пилы, навыка 7.

Практическая польза от принцип-центричного лидерства в процессе достижения абсолютного качества очевидна и устойчива. Принцип-центричное лидерство делает идеи абсолютного качества работоспособными. Главная задача лидерства — добиться от каждого преданности миссии организации, креативности, устойчивой высокой производительности, стремления внести вклад в общее дело для непрерывного совершенствования процессов, продуктов и услуг. Этого требует абсолютное качество и позволяет добиться принцип-центричное лидерство.

Эта глава подготовлена совместно с Кейтом Галледжем, сотрудником Covey Leadership Center.

14 ПУНКТОВ ПРОГРАММЫ ДЕМИНГА

1. • Добивайтесь постоянства цели — непрерывного улучшения продуктов и услуг для сохранения конкурентоспособности, сохранения бизнеса и создания рабочих мест.
 - Доведите до всех сотрудников заявление, в котором формулируются ближайшие цели компании и ее предназначение. Менеджмент должен постоянно демонстрировать свою сопричастность с идеей этого заявления.
2. • Примите новую философию — на всех уровнях организации. Западный менеджмент должен осознать вызов новой

- экономической эры, понять свою ответственность и встать во главе преобразований.
3. • Покончите с зависимостью от контроля качества. Избавьтесь от необходимости массовых проверок, изначально встраивая качество в продукцию.
 - Осознайте смысл проверок в интересах совершенствования процессов и снижения издержек.
 4. • Положите конец практике оценки поставщика на основе цены. Вместо этого минимизируйте общие затраты. Стремитесь работать с одним поставщиком по каждому наименованию продукции, строя с ним долгосрочные отношения на основе лояльности и доверия.
 5. • Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания в интересах повышения качества и производительности, а значит, и постоянного снижения затрат.
 6. • Введите обучение на рабочих местах для выработки необходимых навыков у новых работников и для достижения полного понимания менеджерами всех производственных процессов.
 7. • Учредите лидерство и обучайте людей лидерским навыкам. Менеджмент и квалифицированные рабочие должны помогать людям и машинам, работая сообща, лучше выполнять свою работу.
 8. • Изгоняйте страх в интересах повышения эффективности каждого работника. Укрепляйте доверие. Создавайте климат, благоприятный для инноваций.
 9. • Разрушайте барьеры между подразделениями.
 - Оптимизируйте усилия команд и групп сотрудников, направленные на реализацию ближайших и долгосрочных целей компании.
 10. • Откажитесь от лозунгов, призывов и производственных заданий для рабочих.
 11. • Упраздните количественные производственные задания и нормы. Вместо этого осваивайте и внедряйте методы совершенствования.
 - Упраздните управление по целям. Вместо этого изучайте возможности процессов и пути их совершенствования.

12. • Устраните препятствия, которые мешают рабочим и менеджерам гордиться своим мастерством. Отмените систему ежегодных аттестаций и ранжирования работников в соответствии с их заслугами.
13. • Учредите действенную программу обучения и самосовершенствования каждого сотрудника.
14. • Составьте план мероприятий и привлекайте каждого сотрудника компании к работе по осуществлению трансформации.

Глава 28

ПРЕВРАТИТЕ БОЛОТО В ОАЗИС

Нарисуйте в своем воображении болото — сырое, мрачное, зыбкое, заполненное грязью, водой, тиной. Вы видите тучи насекомых, мечущихся над поверхностью болота. Вы видите крокодилов, жуков, пауков, змей и прочую живность, подходящую для такой среды. Вода недвижима: ни притока, ни оттока. Затхлая жижа полна гнилой, болезнетворной поросли. Повсюду мхи, плесень и зловоние.

Теперь вообразите, как это мерзкое болото преобразуется в прекрасный оазис. Представьте, как болото осушают, откачивая старую воду, а с ручьями поступает свежая вода. Почва становится твердой, неприятный запах исчезает, появляется буйная растительность. Живые цветы источают совершенно иные ароматы — нежные и умиротворяющие.

Наконец болото превращается в настоящий оазис: кроны деревьев дают тень, вода чистая и прозрачная — ее можно даже пить. Оазис становится привлекательным местом для отдыха, работы и общения. Если вы возьметесь описывать его, то назовете прекрасным или восхитительным, волнующим, потрясающим или животворным.

ИЗМЕНИТЕ СОБСТВЕННУЮ СИТУАЦИЮ

Каким образом можно превратить болото — скверную ситуацию, в которой вы оказались, — в чудесный оазис? Что вы сделаете для этого? Несколько небольших трансформаций.

Во-первых, ваша организация должна быть «фермой», а не «школой». Ее деятельность должна основываться на естественных законах и испытанных принципах, поскольку эти законы действуют несмотря ни на что.

Вы не можете превратить полемическое болото в культуру абсолютного качества до тех пор, пока не заложите принципы в фундамент своего характера и межличностных отношений. В противном случае вам не на чем будет возводить здание реформ и

качества.

Если вы сможете превратить культуру болота, построенную на противостоянии, формализме, протекционизме и интригах в культуру оазиса, в основе которой — естественные законы и принципы, отдача будет огромной. Вы сэкономите большие деньги, увеличите норму управляемости и раскрепостите энергию и таланты подчиненных. Но как это сделать?

По существу, нужно укреплять чувство внутренней безопасности, чтобы организация могла гибко приспосабливаться к меняющимся реалиям рынка. Чем менее защищенными чувствуют себя люди, тем хуже они адаптируются к внешним обстоятельствам. Им необходимо чувство безопасности, ощущение твердой почвы под ногами, предсказуемость. Они могут пытаться черпать это чувство в структуре и системах, но это лишь порождает бюрократию. Организация становится косной, теряет способность быстро приспосабливаться к динамике рынка.

Люди не испытывают рвения к преобразованиям или желания меняться, если источник их безопасности не внутри них. Если источник безопасности снаружи, они воспринимают перемены как угрозу. Мы нуждаемся в ощущении постоянства и надежности. Мы не можем все время жить на зыбкой почве. Поэтому мы создаем нечто устойчивое, предсказуемое, зачастую через выработку структур и систем, правил и инструкций. Но правила и инструкции лишь мешают организации адаптироваться, перекрывая приток свежей воды (новых идей). Если в таком положении находятся и наши конкуренты, мы в состоянии выжить. Когда на сцену выходит новый конкурент, обладающий культурой высокого доверия, работы в команде, трудолюбия и приверженности качеству и инновациям, мы можем изучить его методы и попытаться применить к своей культуре. Но если нет фундамента, все начинания тонут, как в болоте.

Что происходит, когда люди оказываются в среде, где каждый тянет одеяло на себя, где сотрудники чувствуют, что система вознаграждения несправедлива. Они требуют исправить ошибочную, с их точки зрения, ситуацию. Они могут объединяться в профсоюзы, искать защиты у закона или пытаться дать коллективный отпор. Эти действия отражают их социальную

потребность сопричастности и признания и психологическую потребность цели, смысла и реализации творческой энергии и способностей. Очень часто организация становится местом, где правят бал интриги, а люди в полной растерянности.

Такого рода культура питает зависимость, а вы не можете расширять ответственность зависимых людей. Вот почему большинство инициатив по делегированию полномочий не срабатывает. Люди могут действовать так, словно они независимы и наделены властью, но часто они съезжают с тормозов, и стоит им уклониться в сторону от намеченного пути, администрация тут же натягивает вожжи, возвращая себе всю полноту власти: «Раз вы так, то и мы так». Но методы, приносившие успех прежде, в сегодняшних условиях, перед лицом новых испытаний не работают. Сегодня прошлые успехи — самый скоропортящийся товар.

Если вы сами принцип-центричны, вы склонны строить принцип-центричные отношения даже с людьми противоположных убеждений. Находясь долгое время рядом с принцип-центричным человеком, трудно не ощущать мощь такого рода цельности. Люди, ориентированные на интриги, либо перестроятся, либо покинут вас. Они не в состоянии вынести достойный пример цельности. И когда политиканы либо изменятся, либо уйдут, вы увидите, как преобразится культура, превращаясь из болота в оазис.

Принцип-центричные лидеры задают общее видение и систему принципов и работают над ослаблением сдерживающих сил. Менеджеры же фокусируются преимущественно на наращивании движущих сил. Накачивая мышцы организации — ее финансовые и человеческие возможности, вы можете временно достичь некоторых улучшений. Но эти улучшения создают напряжение, которое порождает новые проблемы, требующие все новых движущих сил. Эффективность начинает снижаться и может стать даже ниже прежней, особенно если в организации накапливаются разочарование и цинизм. Управление с помощью наращивания сил в итоге приводит к кризисному управлению. Вся энергия людей уходит на решение огромного количества повседневных проблем, требующих срочного вмешательства. Но, как говорится, надежда умирает последней, и новая инициатива всегда рождает новые надежды.

Оазис абсолютного качества представляет собой желаемое состояние. Ориентированные на качество инициативы базируются на принципе не только непрерывного совершенствования продуктов и услуг, но также и постоянной инновации. Абсолютное качество означает, что вы угадываете желания и нужды потребителей еще до того, как они их выскажут. Оно предполагает больше, чем удовлетворение потребностей. Совершенное качество помогает добиваться лояльности покупателя.

Идеи Эдвардса Деминга упали на благодатную почву послевоенной Японии. Он показал японцам пути трансформирования экономической культуры. Япония была разорена и лишена почти всех ресурсов, кроме людских. И побежденные, униженные японцы быстро усвоили, что единственная возможность выжить и процветать — работать упорно и сообща. Они вложили огромные средства в развитие человеческих ресурсов в школах и корпорациях. Взаимозависимость — высшая точка шкалы зрелости семи навыков — стала преобладающей социальной нормой.

Изменения в экономике могут происходить и в культуре зависимости, но не коренные, не фундаментальные преобразования методов управления. Большинство организаций отказываются это понимать, пока не чувствуют острую боль. Конечно, многие из них уже страдают — затронуты целые отрасли экономики. И почти каждая крупная компания проходит через метаморфозы.

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Одним из наиболее популярных видов детских игрушек в последние годы стали трансформеры. Эти разноцветные элементы на самом деле представляют собой две игрушки в одной. При простом перемещении частей они, подобно хамелеонам, меняют свой облик, превращаясь из одной вещи в другую, например из робота в реактивный самолет.

В корпоративном мире «трансформеры» тоже весьма популярны. По крайней мере в журналах, посвященных вопросам менеджмента, они встречаются едва ли не на каждой странице, и не без причины. «Нам всем необходимо переродиться, — говорит Джон Нейсбит,

автор книги «Мегатренды» [6]. — Это вопрос выживания».

Мир переживает революционные перемены. Внимательный наблюдатель заметит метаморфозы, происходящие практически во всех отраслях и видах деятельности. В своей книге «Заговор Водолея» (The Aquarian Conspiracy) Мэрилин Фергюсон описывает эти превращения как необратимый переход к новому мышлению — как переворот «в сознании критической массы индивидов, достаточно мощный, чтобы радикально изменить всю культуру».

Перемены эти настолько стремительные, глубокие и полные, что, если задуматься, буквально способны ошеломить. За последние несколько лет изменений произошло больше, чем за предшествующие несколько веков. Но некоторые люди этого не понимают. Подобно рыбе, которая не замечает воду, они не видят очевидного, не чувствуют разницы между тогда и сейчас, между сегодня и завтра.

На мой взгляд, эти революционные перемены навсегда изменят работу многих компаний. Люди и производимые ими продукты, которые не отвечают реалиям времени, очень быстро устареют.

ИДТИ В НОГУ С ТРЕНДАМИ

В то время как некоторые циники смиряются с отставанием своей компании в результате изменений, проактивные руководители обновляют бизнес и расширяют долю рынка. Фокус в том, чтобы понять тенденции, а потом изменяться, трансформироваться в соответствии с ними.

Например, журнал PC сообщил, что микрокомпьютеры еще больше, чем мейнфреймы и мини-компьютеры «трансформируют процессы вычислений, людей, которые пользуется компьютерами, и природу нашего общества и жизни как таковую».

Компьютерные мегатренды указывают на то, что к концу текущего столетия «компьютер будет почти на каждом рабочем столе, их будет не меньше, чем телевизоров в домах. Персональный компьютер повысит производительность труда на 20%. Менеджеры будут с большим энтузиазмом пользоваться компьютерами, и важную роль будет играть голосовое управление, что позволит превратить каждый телефон в полноценный компьютерный

терминал для ввода и вывода данных».

Эффективный руководитель заметит компьютерные тенденции и осуществит необходимые преобразования. Наблюдая за существующими «мегатрендами», можно почувствовать, насколько динамичны и радикальны нынешние изменения. Ради упрощения предлагаю рассмотреть три категории: экономическую, технологическую и социокультурную — и сравнить по каждой из этих категорий традиционные характеристики и вновь появляющиеся.

Традиционные	Новые
Экономическая	
Правила индустриального века	Правила информационного века
Устойчивая экономика	Неустойчивая экономика
Устойчивые рынки/поставщики	Подвижные рынки/поставщики
Конвейерное производство	Индивидуализация услуг
Внутренняя конкуренция	Международная конкуренция
Физический труд	Умственный труд
Технологическая	
Механическая технология	Электронная технология
Предсказуемые технологические инновации (10 лет)	Стремительные и непредсказуемые технологические инновации (18 месяцев)
Социокультурная	
Предпочтение авторитарно-иерархических ролей	Расчет на вовлечение персонала
Преобладание мужчин на рабочих местах	Усиление роли женщин, меньшинств и молодежи
Рост рождаемости	Снижение рождаемости

Внешние стимулы/
материальные ценности

Внутренние стимулы/качество жизни

Отход корпораций от
социокультурных ценностей

Возвращение к социокультурным ценностям

Широта и масштаб этих новых тенденций требуют от руководителей организаций взять на вооружение трансформационный стиль.

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ ВСЕХ РАНГОВ

Эти изменения вызывают необходимость радикального переосмысления методов управления. Многие компании и их менеджеры не успевают меняться вместе с трендами. Например, в нашем обществе ценится демократия, однако в большинстве компаний практикуется автократия. Общество ценит капитализм, но многие организации практикуют феодализм. В то время как наше общество склоняется к плюрализму, многие компании предпочитают единообразию. Важнее всего, пожалуй, понять человеческую природу во всей ее полноте. Теория мотивации сместила акценты с желудка (физические и экономические потребности) к сердцу (добрые отношения и хорошее обращение), к уму (выявление, развитие и использование талантов) и душе (чувство высшего смысла и предназначения).

Расширенная концепция человеческой природы требует изменения роли менеджера: он превращается из командира в консультанта и наставника, он не просто принимает решения, а проясняет ценности и подает пример. Новый менеджер конфронтационному диалогу предпочитает эмпатический; сохранению власти — разделение; отношениям соперничества («выиграл/проиграл») — сотрудничество, основанное на признании обоюдных интересов («выиграл/выиграл»).

Происходит самый настоящий сдвиг парадигмы — от внешнего контроля к внутреннему самоконтролю, от поверхностных отношений между людьми к полномасштабному использованию людских ресурсов.

Новый лидер учится «прочитывать» каждую ситуацию и соответственно ее воспринимать. Превосходную модель нового стиля лидерства представляет «Ситуационное лидерство II» (Situational Leadership) Кена Бланшара. Описанная им модель предполагает, что лидер должен адаптировать свой стиль к способностям и зрелости (компетентности и преданности делу) своих людей. Такой лидер должен обладать навыками диагностики и широким диапазоном стилей управления, чтобы в той или иной ситуации выбрать один из них, проявляя мужество и гибкость.

ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ИЗМЕНЕНИЮ ПРЕДШЕСТВУЕТ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ

То, что изменения индивидуальные должны предшествовать или хотя бы сопутствовать управленческим и организационным преобразованиям, — почти аксиома. В противном случае лицемерие и двоедушие будут питать недоверие, нестабильность и цинизм. Жизненный императив — развитие или смерть, напряженные усилия или застой.

Пытаться осуществить преобразования в организации или изменить стиль управления, не меняя собственную модель поведения, — все равно что пытаться улучшить навыки игры в теннис, не развивая мышцы. Одно должно предшествовать другому. Нельзя научиться бегать, не научившись ходить, или научиться ходить, не научившись ползать. Так же и стиль управления нельзя изменить, не изменив собственные навыки.

Психолог Уильям Джеймс говорит, что для изменения личных навыков мы должны, во-первых, стремиться к этому всеми силами, во-вторых, не упускать возможности использовать новый метод или навык на практике и, в-третьих, не давать себе никаких поблажек, пока новая привычка не станет нашей второй натурой.

Разумеется, изменения, как личные, так и организационные, несут в себе некоторую степень риска. Из-за этого риска или боязни потерпеть неудачу многие люди сопротивляются переменам. Те, кто хорошо приспосабливается к меняющимся обстоятельствам, как правило, имеют внутреннюю систему неизменных ценностей и согласуют свое поведение с этими ценностями. Такая цельность

укрепляет их самоуважение и обеспечивает чувство безопасности, что позволяет им уверенно лавировать в море перемен.

Компании, идущие в ногу со временем, обычно обладают конкурентным преимуществом. Это зачастую молодые, динамично развивающиеся фирмы.

Хотя давно и прочно утвердившиеся на рынке гиганты вроде U.S.Steel или General Motors не смогут меняться одинаково, тем не менее, как утверждает Джон Нейсбит, перестройку необходимо пережить всем компаниям, иначе, движимые инерцией и воспоминаниями о прошлых успехах, они когда-нибудь могут не успеть вовремя повернуть и сорвутся в пропасть.

ТРАНЗАКЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Трансформационное лидерство и транзакционное лидерство — разные вещи. Первое, в сущности, означает, что мы изменяем реалии окружающего нас мира, адаптируя их к нашим ценностям и идеалам. Второе же сосредоточено на результативном взаимодействии (транзакциях) с меняющимися реалиями. Трансформационное лидерство фокусируется на стратегической цели и принципах, транзакционное — на практическом результате и текущих делах. Есть и другие различия между трансформационным и транзакционным стилями лидерства, и это показано ниже.

Трансформационное лидерство:

- исходит из потребности человека в осмысленности существования и деятельности;
- занимается целями и ценностями, моралью и этикой;
- идет дальше повседневных забот;
- ориентировано на реализацию долгосрочных целей без ущерба ценностям и принципам людей;
- отделяет причины от симптомов и занимается профилактикой;
- рассматривает прибыль как основу роста;
- проактивно, терпеливо, служит катализатором;
- фокусируется на миссии и стратегии ее реализации;
- сполна использует людские ресурсы;
- выявляет и развивает новые таланты;
- признает и вознаграждает вклад человека в общее дело;

- проектирует должностные обязанности так, чтобы работа была осмысленной и достаточно сложной;
- высвобождает потенциал людей;
- воплощает любовь;
- ведет новыми путями;
- настраивает внутренние структуры и системы так, чтобы они поддерживали ценности и цели.

Транзакционное лидерство:

- исходит из потребности человека делать свое дело и зарабатывать на жизнь;
- занимается вопросами власти, политики, привилегий;
- погружено в повседневные дела;
- ориентируется на ближайшую перспективу и точную информацию;
- смешивает причины и симптомы и больше занимается лечением, нежели профилактикой;
- фокусируется на тактических задачах;
- полагается на человеческие отношения для облегчения взаимодействия между людьми;
- реализует ролевые ожидания, стремясь работать эффективно внутри существующих систем;
- поддерживает структуры и системы, способствующие достижению практического результата и максимальной продуктивности и гарантирующие получение прибылей в ближайшей перспективе.

Ясно, что обе формы лидерства необходимы. Но трансформационное лидерство должно быть главенствующим, потому что именно оно определяет мировоззрение руководителей, задает стратегические рамки, в которых происходят все взаимодействия. Без ясного представления о том, какая трансформация необходима, высшие руководители и их менеджеры и далее будут опираться в своей деятельности на сиюминутные выгоды и закулисные игры.

Цель трансформационного лидерства — в буквальном смысле преобразовать людей и организации: изменить их мысли и чувства, расширить их видение и углубить понимание, прояснить цели,

согласовать поведение каждого с убеждениями, принципами и ценностями и добиться мощного импульса и необратимости перемен.

Лично я убежден, что и один в поле воин, что и один человек способен стать катализатором изменений, реформатором в любой организации, в любых обстоятельствах. Чтобы стать таким трансформирующим лидером, нужно обладать видением, инициативой, терпением, уважением, стойкостью, мужеством и верой.

Глава 29

КОРПОРАТИВНЫЕ КОНСТИТУЦИИ

Писаная корпоративная конституция может быть бесценным документом и для людей, и для организаций. Как говорил о Конституции Соединенных Штатов Томас Джефферсон, «писаная Конституция служит главным гарантом нашей безопасности».

Заявления о миссии, личные или корпоративные, позволяют людям стать хозяевами своей жизни и тем самым обрести мощный внутренний источник чувства безопасности.

При составлении заявления о миссии сначала составляется проект. К его подготовке полезно привлечь по возможности больше сотрудников. На своем опыте я убедился, что компании, добросовестно привлекающие сотрудников к формулированию заявления о миссии, в итоге создают прекрасную конституцию. Фундаментальный для нашего общества принцип — управлять с согласия народа. Люди чувствуют и понимают, что правильно, и с их участием получается превосходный документ.

Однажды в компании Pillsbury — быстрорастущей, диверсифицированной корпорации, которая почти утроила свои размеры за последние десять лет, — топ-менеджеры проснулись с «неприятным ощущением, что в погоне за прибылями забыли о людях, которым необходимо помочь приспособиться к необычному росту компании». «Мы решили, что необходима некая публичная декларация, документ, коротко и ясно излагающий основные цели компании. Его задача — вдохновить людей не бояться риска, творческого отношения к делу, дать им понять, что наша культура из консервативной, косной и бюрократичной превращается в инновационную, ориентированную на людей и поддерживающую их инициативу».

Компании потребовались усилия двухсот менеджеров и участие всех сотрудников, чтобы после целого года работы создать конституцию размером в одну страницу, где излагалось заявление о миссии и ценностях Pillsbury.

И что это изменило? Свидетельствует Вирджиния Уорд, вице-

президент по работе с персоналом: «Теперь у каждого сотрудника появилось чувство ответственности за общую судьбу. Благодаря принципам, на которые опираются наша миссия и наши ценности, мы эффективнее управляем людьми. Компания с оптимизмом и надеждой смотрит в будущее».

Такова сила корпоративной конституции. Мы, американцы, имеем славную Конституцию. Джон Адамс говорил, что Конституция Соединенных Штатов была написана для нравственных людей. Большинство корпоративных заявлений о миссии тоже исходит из того, что людям присущи нравственность, цельность и социальная ответственность.

Заявление о миссии фокусирует ваши усилия, наделяет вас чувством цели, смысла и полноты жизни. Оно не дает вам отвлекаться от главной цели и сбиться с пути. Оно аккумулирует вашу энергию и ресурсы. Вы не тратите время, силы и деньги на то, что не принесет отдачу и не приблизит вас к осуществлению того, ради чего вы живете и работаете.

Заявление о миссии направляет вашу жизнь в нужное русло. Будучи уверенными в избранном направлении, вы обретаете чувство внутренней защищенности. Если вы строите свою безопасность на слабостях и недостатках других людей, то фактически позволяете этим слабостям и недостаткам управлять вами. Но если вы исходите из своего заявления о миссии и своих ценностей, ваша жизнь перестает быть игрушкой внешних сил. Напротив, вы сами начинаете влиять на события, происходящие в вашей жизни.

Заявление о миссии становится отправной точкой вашего мышления и стиля управления. Периодически возвращайтесь к нему и спрашивайте себя: «Мы действительно делаем все возможное, чтобы жить по этим принципам? Предупреждаем ли мы проблемы?» Управляя с помощью «быстродействующих лекарств», вы приходите к тому, что вами начинают управлять кризисы. Они чередой наваливаются на вас, подобно волнам прибой. Кризисы следуют друг за другом так часто, что жизнь начинает казаться одной сплошной проблемой. И тогда наступает время цинизма и усталости.

Однажды мы работали с компанией, руководство которой вело борьбу за сокращение издержек. Маховик закрутился, и все настолько увлеклись экономией, что забыли об обновлении

производства. Последовал новый призыв — обновление производства, и начались внутренние раздоры. Потом объявили кампанию по укреплению взаимоотношений между сотрудниками. Одна инициатива следовала за другой, но по сути ничего не менялось. Очередные призывы вскоре стали вызывать цинизм, и, наконец, люди перестали на них реагировать. Всю свою энергию сотрудники растрачивали на интриги, споры и перетягивание каната.

То же самое бывает и в семьях. Слишком часто воспитание строится не на здравых принципах и эмоциональном банковском счете, а на методах быстрого достижения результата. И, когда возникают стрессовые ситуации, люди выходят из себя, кричат друг на друга или замыкаются, становятся циничными, язвительными. Дети видят это и привыкают думать, что единственная альтернатива при решении проблем — либо бей, либо убегай. И этот подход может передаваться из поколения в поколение. Чтобы добраться до корней проблем, необходимо уделить внимание семейной конституции.

Если вы хотите построить прочные, долговечные отношения, определите основные ценности и цели и приведите семейные системы в соответствие с этими ценностями и целями. Работайте над фундаментом. Сделайте его максимально прочным. Ядро любой семьи — это нечто незыблемое, то, что всегда будет при вас. И это можно отразить в семейном заявлении о миссии. Спросите себя: «Что мы ценим? В чем суть нашей семьи? За что мы ратуем? Какова наша основная миссия, смысл нашего существования?»

Определяя главную цель и задавая общее видение и ценности, вы способны добиваться успеха в любой ситуации, в какой вам суждено оказаться. Миссия окрыляет людей. Она вооружает зрелым и рассудительным подходом к решению проблем. Если есть мечта, общая миссия, видение — все это влияет на дух организации и на то, что она делает.

Принципы — это вечные универсальные законы, расширяющие возможности людей. Люди, думающие о принципах, находят множество способов применить их для решения проблем в самых разных обстоятельствах. В то же время эффективность людей, мыслящих категориями конкретных практических приемов, часто ограничивается теми условиями, в которых эти приемы

результативны.

Принципы применимы всюду, в любых обстоятельствах. Их можно назвать самоочевидными универсальными истинами. Поняв правильный принцип, мы начинаем считать его само собой разумеющимся. Опасность заключается в том, что порой мы можем посчитать тот или иной принцип непригодным вместо того, чтобы разобраться, насколько он применим в данных условиях.

Это хорошо видно, когда мы говорим о принципах, связанных с разработкой личных и корпоративных конституций. Некоторые фундаментальные принципы применимы как к личной жизни человека, так и к жизни организаций. Все процессы произрастают из принципов и дают жизнь принципам.

Заявление о миссии помогает людям достигать успеха, потому что оно отвечает на вопросы типа: «Чем я хочу заниматься?» и «Кем я хочу быть?» Когда вы становитесь тем, кем хотите быть, и занимаетесь тем, чем хотите заниматься, это и есть успех.

То же самое относится и к организациям. Пока организация не отождествит себя с какой-то возвышающей миссией, ее текущие достижения далеки от ее потенциальных возможностей. Ставить перед собой цели и достигать их — недостаточно. Чтобы высвободить потенциал продуктивности организации, необходимо сосредоточиться не только на том, что вы хотите делать, но и на том, кем вы хотите стать. Таким образом, корпоративная конституция призвана ответить на вопрос «зачем?».

Например, некоторое время назад нам довелось работать с Walt Disney Company. Первоначально сам Уолт был катализатором деятельности своей компании. После его смерти корпорация продолжала более двадцати лет работать над воплощением его мечты, создавая развлекательный центр Еpcot. По завершении строительства центра производственно-творческий коллектив сократился с 2200 инженеров, художников и техников до примерно 500. Моральный дух резко упал.

Чтобы выйти из кризиса и обеспечить новый рост, специальная группа подготовила для компании заявление о миссии, но сотрудники не поддержали его, поскольку их к этой работе не привлекали. Потом начался многомесячный процесс создания заявления о миссии, на этот раз с участием сотрудников всех уровней

организации. Теперь новая миссия вдохновляет и мотивирует их. Дух нового диснеевского подхода выражен в таких словах: «Мы не стремимся подражать великим мастерам. Скорее мы стремимся к тому же, к чему стремились они». Ясно, что такая мотивация была необходима, чтобы продолжать двигаться вперед.

Корпоративное заявление о миссии придает смысл самому существованию предприятия. Осмысленная деятельность — важная потребность современного работника. Теперь он работает не просто ради пропитания, и его не удержишь одним лишь добрым отношением. Да и возможность раскрыть свои таланты и высвободить свой потенциал — уже недостаточная мотивация. Люди хотят знать ответ на вопрос «зачем?». Смысл — важный ингредиент успеха современной организации.

То же применимо и к целым народам. Декларация независимости и Конституция нашей страны определяют, кто мы, чего пытаемся достичь и зачем. Принципы конституционности, уважения к личности и добровольного служения остаются краеугольными камнями нашего общества. В Декларации независимости и Конституции провозглашается многое из того, что мы ценим.

КАК НАПИСАТЬ СВОЮ КОНСТИТУЦИЮ

При разработке собственной конституции люди и компании должны пройти несколько определенных этапов: во-первых, раздвинуть горизонты; во-вторых, прояснить ценности; в-третьих, примерить конституцию на себя; в-четвертых, сопоставить себя с ней.

- *Раздвиньте горизонты.* Мы (и люди, и организации) настолько увлечены повседневными делами, что порой нам необходимо отступить на несколько шагов назад и увидеть более широкую картину. Тем самым мы напоминаем себе о том, что для нас самое главное.

Подобные «опыты с перспективой» могут быть запланированными или незапланированными. Никто не планирует смерть дорогого человека, серьезную болезнь, финансовые неурядицы или другие несчастья. В таких случаях мы начинаем

пристальнее всматриваться в прожитую жизнь и задавать себе трудные вопросы. Что мы считаем действительно важным? Почему мы делаем то, что делаем? Если бы нам не нужно было заниматься этим ради денег, что бы мы предпочли делать? С помощью этого самокопания мы, как правило, раздвигаем горизонты, шире смотрим на свою жизнь и свои возможности.

Проактивные люди могут раздвигать свои горизонты с помощью таких запланированных экспериментов, как изучение точек зрения участников той или иной ситуации. Они размышляют над вопросами: «Что самое важное для нашей организации?», «Какой вклад мы можем внести?», «Каков смысл того, чем мы занимаемся?», «Что мы собой представляем?», «Чем мы хотим стать?», «Что мы хотим делать?» Взгляд на вещи с разных ракурсов раздвигает горизонты. Когда люди стараются задействовать все лучшее в себе и своей организации, достигается истинная синергия. Синергия — это процесс поиска наилучших возможных решений на основе уважения к различиям во мнениях.

Менеджеры компании Hewlett-Packard практикуют метод управления с помощью активного общения с сотрудниками непосредственно на их рабочих местах. Это тоже хороший способ расширять представления о том, что происходит в организации и в умах служащих. Люди зачастую не склонны открыто высказывать свои мнения, потому что не считают себя частью администрации и не вполне доверяют ей; они не верят в то, что их ценности и взгляды кого-то действительно интересуют. Один из способов преодолеть это пассивное сопротивление — подобрать несколько интересующих руководство вопросов и предложить неформальным группам сотрудников обсудить их и высказать свои мнения. Эти мнения следует тщательно рассмотреть и дать ответ. Когда люди видят, что к их вкладу в общее дело относятся всерьез, им хочется вкладывать еще больше.

Этот процесс расширения горизонтов и представлений, сбора мнений и попытка обратиться к самому замечательному, благородному, высокому, что есть в организации, должен быть неспешным. В крупных организациях он может занимать несколько месяцев.

- *Проясните ценности.* После того как вы ознакомились с

разными точками зрения, поручите нескольким сотрудникам составить проект заявления о миссии с учетом всего увиденного и услышанного.

Этот проект должна сопровождать надпись: «Пока нам это тоже не нравится». Такое признание отражает самую суть работы над заявлением о миссии. Недостаточно проработанные и отточенные формулировки ничего не дадут для принятия решений. Лучшие заявления о миссии появляются, когда люди собираются вместе и, высказывая различные взгляды в духе взаимного уважения, создают то, чего никто из них не смог бы в одиночку.

- *Примерьте ее на себя.* Подготовив почти окончательный вариант заявления о миссии, спросите себя: «Гармонирует ли она с моими ценностями? Вдохновляет ли она меня? Отражает ли душу и сердце нашей компании? Представляет ли она все лучшее, что есть в нашей организации?»

Изобразите этот проект конституции в виде двух пересекающихся кругов. Один круг означает систему ценностей организации, а другой — систему ценностей ее сотрудников. Чем больше область пересечения этих двух кругов, тем более эффективной может стать ваша организация. Заявление о миссии необходимо испытать на пригодность.

- *Сопоставьте себя с ней.* После того как заявление о миссии прошло все этапы разработки, нужно дать людям возможность немного пожить в соответствии с его положениями и сравнить, насколько организация отвечает им. Поскольку изложенные ценности олицетворяют сердце и душу организации, то все программы, стратегии, системы, структура и политика компании должны гармонировать с ними.

Со временем процесс написания и шлифовки положений миссии становится основным способом совершенствования организации. Вы должны периодически заниматься этим, чтобы не отставать от новых веяний и в случае необходимости смещать акценты, менять направление, вносить поправки или придавать иное значение устаревшим формулировкам.

Обладая конституцией, вы обеспечиваете непрерывность и преемственность. Это одно из главных преимуществ управления и лидерства на основе заявления о миссии, создаваемого при

всеобщем участии. Понимание направления и предназначения помогает руководству компании сохранять долгосрочную конкурентоспособность. И когда ценности индивидов гармонируют с ценностями организации, люди работают вместе над достижением целей, которые считают своими. Люди способны внести гораздо больший вклад, работая сообща, а не по отдельности. Продуктивность в этом случае растет несравненно более высокими темпами.

НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС

По мере того как вы меняетесь и развиваетесь, ваши взгляды и ценности претерпевают метаморфозы. Важно следить за тем, чтобы заявление о миссии во всякое время оставалось актуальным и соответствующим вашим ценностям. Следующие вопросы, которые вы можете задавать себе, помогут вам обеспечить это.

- Основано ли мое заявление о миссии на принципах, в которые я в настоящее время верю?
- Оно действительно отражает лучшее, что во мне есть?
- Чувствую ли я направление, предназначение, вызов и желание действовать, когда перечитываю это заявление?
- Знаю ли я, какие стратегии и навыки помогут мне достичь того, что я написал?
- Что я должен делать сегодня, чтобы завтра добиться желаемых результатов?

Имейте в виду, что чем выше ваша планка и благороднее цели, тем большего вы добьетесь. Ваша конституция поможет вам проявлять свои самые лучшие качества и делать все, что в ваших силах каждый день.

Глава 30

УНИВЕРСАЛЬНОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ

Возможно, вы захотите при составлении вашей миссии использовать в качестве образца универсальную форму из десятка слов. Такая универсальная формула отражает метауровень, в отличие от микро- или макролидерства.

Металидерство имеет дело преимущественно с видением и ответственностью — с тем, что вам доверено как лидеру и менеджеру.

Макролидерство связано с достижением стратегических целей и организацией структур и систем в соответствии с ними.

Микролидерство — укрепление отношений между сотрудниками, наращивание эмоционального банковского счета для достижения легитимной власти, когда люди следуют за вами на основе собственного выбора, настраиваясь на ваше видение или миссию.

Эффективные топ-менеджеры основную долю своего времени и энергии посвящают решению вопросов на мета — и макроуровне лидерства. Они фокусируются на поддержании и улучшении отношений с теми, с кем работают больше всего.

Универсальное заявление о миссии призвано служить руководителям организаций для выражения их видения и чувства ответственности. Это попытка в одной короткой фразе обобщить все главные ценности организации, задать контекст, определяющий смысл, направление и соотношение всех остальных элементов. Функциональное заявление о миссии должно быть достаточно коротким, иначе люди не смогут запомнить и усвоить его. Но в то же время оно должно быть всеобъемлющим. Это кажется противоречием: как что-то может быть коротким и одновременно всеобъемлющим? Однако в компьютерном мире, например, мы видим, что чем сложнее становятся технологии, тем проще становятся продукты. То же самое может происходить и с заявлением о миссии. И если заявление о миссии отождествляет ваше

«программное обеспечение», вы начинаете видеть мир и взаимодействовать с ним с его помощью.

Это не значит, что заявление о миссии должно полностью подменить собой ваши организационные цели. Оно будет направлять эти цели и обеспечивать им контекст и согласованность.

Универсальное заявление о миссии должно учитывать все аспекты ответственности человека в ближайшей и долгосрочной перспективе. Оно должно быть применимо ко всем организациям, служить общим знаменателем для исходной формулы, которую лидеры организаций преобразуют в окончательное заявление о миссии своей компании. Звучит оно так:

«Повышать экономическое благосостояние и качество жизни всех заинтересованных сторон».

ТРИ ЧАСТИ

Сейчас я прокомментирую три основные части этой фразы.

1. *Экономическое благосостояние.* Почему в первую очередь мы обращаемся к экономическому измерению? Потому что организации создаются, как правило, для достижения экономических целей. Обеспечивая рабочие места, они, в отличие от семьи, религиозных или общественных организаций, дают людям возможность зарабатывать на жизнь. Это позволяет наращивать богатство, производить товары, которые люди потребляют в повседневной жизни, и — в идеале — получать достаточно денег, чтобы платить налоги, оплачивать обучение и так далее.

Иногда мы упускаем из виду этот простой факт. Об этом писал Абрахам Залезник, мой бывший профессор в Гарвардской школе бизнеса, в статье «Настоящая работа» (Real Work — Harvard Business Review, January — February 1989). Том Питерс и Боб Уотерман в книге «В поисках совершенства» (In search of excellence) выразили эту мысль так: компании существуют, чтобы продавать продукты. А Тед Левит, автор книги «Управление маркетингом» (Marketing Management) утверждал, что компании существуют для того, чтобы находить и удерживать клиентов.

2. *Качество жизни.* Вопросы качества жизни трудно решать, не достигнув определенного уровня материального благосостояния. В прошлом 90% населения планеты было не до качества жизни — все силы люди отдавали на то, чтобы просто выжить. Даже в сегодняшней Америке, наверное, не более половины жителей могут найти время заниматься вопросами качества жизни. Это одна из причин существования мощных социальных движений, во многом поддерживаемых законодателями, ратующих за сокращение рабочего времени, повышение уровня образования, развитие физкультуры, спорта и туризма. Индустрия, ориентированная на повышение качества жизни, развилась в Америке в основном за последние сорок пять лет — после Второй мировой войны.

Руководители предприятий должны заботиться о повышении общего качества жизни всех заинтересованных сторон, но все-таки их главная забота — повышение качества профессиональной жизни. Для решения вопросов повышения качества личной жизни людей существуют другие институты — школа, семья, церковь.

Я вижу пять основных составляющих качества жизни:

- *Приятие и любовь.* Людям необходимо чувство принадлежности и признания, они хотят чувствовать себя своими среди тех, с кем живут и работают, хотят поддерживать взаимовыгодные отношения с окружающими, хотят любить и быть любимыми.

- *Трудности и рост.* Людям необходимо преодолевать препятствия и трудности, расти и развиваться, быть востребованными, быть в курсе происходящего, реализовать свои задатки. Подавляющее большинство людей обладает большими способностями, умом, изобретательностью, чем требуется или позволяется проявлять на рабочем месте. Это же расточительство! О каком качестве жизни в такой ситуации можно вести речь?! Лидеры должны выявлять, развивать, использовать таланты своих людей, иначе те постараются удовлетворить свою потребность в росте и развитии где-нибудь в другом месте.

- *Смысл и цель.* Человеку нужны смысл и цель, чтобы внести свой вклад в важное для него дело. Можно зарабатывать хорошие деньги, можно иметь возможности для развития талантов и хорошие

отношения с окружающими, но, если занятие не доставляет истинного удовлетворения или не служит обществу, нет мотивации в подлинном смысле этого слова.

Существуют, конечно, финансовые стимулы. Но мы работаем не только ради денег. Деньги — лишь средство для достижения какой-то цели. Работа должна приносить внутреннее удовлетворение, когда радость дают само дело, профессиональные отношения и чувство собственной полезности.

- *Справедливость.* Справедливое вознаграждение за труд и распределение иных благ, финансовых и моральных — один из основных принципов мотивации человека. Фредерик Герцберг, профессор Университета штата Юта, специалист в области мотивации, выделяет факторы неудовлетворенности и удовлетворенности, или мотиваторы. Факторы неудовлетворенности связаны с несправедливостью в отношении экономических вознаграждений. Когда люди недовольны, когда не удовлетворены их потребности высшего порядка, они начинают в той или иной форме бороться с организацией, стараясь придать своей жизни смысл и цельность. Поэтому экономическое благосостояние и качество жизни тесно связаны.

- *Жизненный баланс.* Что происходит, если при наличии равноправия и справедливости в распределении благ людям недостает вызова и смысла в их деятельности? Они стремятся иметь больше денег, больше выгод, больше свободного времени — поскольку деньги и свободное время помогают им находить интересные занятия и внутреннее удовлетворение за пределами работы. Поэтому важнейшая задача лидерства — признать, что фундаментальные потребности человека неотделимы от его способностей, и если какие-то из этих потребностей не реализуются, то способности, которыми пренебрегают в организации, будут работать против нее.

Представим, что заявление о миссии фокусируется исключительно на экономическом аспекте и игнорирует социальные, психологические и духовные потребности. Это фактически толкает человека на путь поиска других занятий или заставляет его направлять энергию и таланты на получение денег и

льгот для себя, с тем чтобы иметь больше свободного времени и полнее удовлетворять свои потребности вне работы.

3. *Все заинтересованные стороны.* Универсальное заявление о миссии имеет непосредственное отношение к заинтересованным лицам. А кто к ним принадлежит? Легче всего понять это, задав себе вопрос: «Кто пострадает, если предприятие потерпит крах?»

Кто пострадает, зависит от обстоятельств. Если собственники вложили в предприятие все сбережения, в случае краха они пострадают, вероятно, больше всех. Сотрудники могут найти себе другую работу. Но хозяевам в случае разорения придется начинать все сначала. Если же владельцы достаточно богаты, а ваше предприятие — не единственное их достояние, потери могут оказаться не слишком большими для них. А вот удар по наемным работникам может быть очень тяжелым, особенно если они узкие специалисты и застряли в городе с одной отраслью промышленности и как раз не их профиля. Кроме того, могут серьезно пострадать поставщики. А эффект домино по цепочке поразит множество других людей.

Необходимы здравомыслие, интуиция и чувство ответственности за интересы всех сторон — всех тех, кто заинтересован в успехе и благополучии вашего предприятия, включая потребителей, поставщиков, продавцов, местное население и общество в целом. Если руководители фирмы становятся эгоистичными эксплуататорами, это порождает атмосферу цинизма, вызывает осуждение общественности и вредит многим другим компаниям той же отрасли. В результате даже могут последовать законодательные меры борьбы с грязными делами «большого бизнеса».

Руководители корпораций должны обладать чувством ответственности в отношении некоторых социальных проблем, привлекая к их решению как можно больше сотрудников организации. Например, Джон Пеппер, президент корпорации Procter&Gamble, как-то попросил меня выступить на совете школ города Цинциннати по волновавшим его вопросам. Многие другие организации привлекают своих людей к общественной работе по различным социальным и образовательным программам, поскольку понимают, что это напрямую влияет на благополучие некоторых

заинтересованных сторон и косвенно на весь деловой климат.

Заинтересованные стороны — это не просто акционеры. В большинстве случаев заявления о миссиях компаний отражают интересы акционеров, а конкретнее — их заинтересованность в поквартальных дивидендах. Одна из причин в том, что многими компаниями владеют мелкие акционеры, которые рассчитывают на эти доходы; утрата дивидендов может оказаться весьма чувствительной для них. Но здесь встает вопрос о гусыне, несущей золотые яйца: если мы в погоне за ближайшими выгодами убиваем гусыню, мы больше не сможем получать золотых яиц, а это затронет интересы не только акционеров, но и всех остальных.

Представим себе предпринимателя, который везет своих ключевых работников в горы и там, обозревая раскинувшуюся далеко внизу долину, говорит: «Я высоко ценю все то, что вы сделали за последние годы, и вы должны знать, что если вы будете продолжать в том же духе, то когда-то все это великолепие станет моим». Примерно в таком духе излагаются некоторые заявления о миссиях. В одной крупной организации я прочел совершенно откровенные слова о том, что их миссия — «увеличивать капитал владельцев».

Я спросил генерального директора этой компании: «Как вы думаете, если вы повесите эти слова на стену, они будут вдохновлять сотрудников и потребителей и укреплять их доверие к вам? Показывает ли это заявление, что вы действительно думаете о них?»

В каждой организации есть нечто вроде коллективной совести, которой и определяются понятия справедливости и равенства. Всякий раз, когда вклад людей превышает получаемое ими вознаграждение, это влечет множество негативных последствий. Однако и вознаграждение, превышающее вклад, нарушает равновесие в социальной экологии и со временем негативно отражается на всем остальном.

Вот почему металидерство требует чувства ответственности за интересы всех групп и осторожного балансирования между ними. Металидерство — это не транзакционный подход. Теория человеческих ресурсов рассматривает людей как ресурс, но это не просто ресурс компании; люди обладают внутренней ценностью, они ценны сами по себе, а не только как ресурсы. Если вы не понимаете,

что люди обладают внутренним достоинством, вы становитесь адептом утилитарного подхода. Вы «хорошо с ними обращаетесь», но пренебрегаете духовной природой людей, их чувством собственного достоинства. Подход к людям как к ресурсам — это чистой воды транзакционное лидерство, за ним нет ни трансформации, ни синергии.

Зато принцип-центричный подход к лидерству является трансформационным, потому что дает людям убежденность, что их жизнь и их судьба в компании определяются не чьим-то произволом, а вечными принципами, особенно если эти принципы закреплены в заявлении о миссии и проявляются в стиле управления, правилах, инструкциях, процедурах, стратегии, структуре, системах и т.д. Тогда люди обретают уверенность в том, что «здесь правят принципы» и что все, включая высшее руководство, подотчетны принципам и друг другу.

Схема организации нового типа должна быть такой: в центре — правильные принципы, а по периметру — различные области ответственности. Председатель совета директоров, как и все остальные работники, подотчетен этим принципам.

И еще я должен сказать, что универсальное заявление о миссии, написано оно вами или нет, уже действует. Оно подобно естественному закону: его нельзя безнаказанно нарушать.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ДОСТОИНСТВ

Я вижу пять основных достоинств универсального заявления о миссии.

- Экологическое равновесие. Универсальное заявление о миссии помогает вам думать обо всех заинтересованных сторонах как о единой экосистеме. Вы знаете, что, если вы постоянно уделяете внимание трансформирующим принципам, это приносит пользу всем заинтересованным сторонам.
- Кратко — и долгосрочная перспективы. Универсальное заявление о миссии исходит из того, что погоня за мимолетной выгодой может ухудшить долгосрочные результаты или даже убить гусыню, несущую золотые яйца.

- **Профессиональный вызов.** Десяток слов универсального заявления о миссии содержат в себе великий профессиональный вызов всем руководителям, которого им хватит на всю их карьеру.
- **Управленческие рамки.** Оставаясь в рамках универсального заявления о миссии, вы можете совершенствовать правила и процедуры, стратегию, структуру и системы.
- **Личное чувство ответственности.** Универсальное заявление о миссии стимулирует чувство ответственности по отношению к людям и другим ресурсам компании.

Итак, я рассматриваю предложенный вариант как самую общую форму заявления о миссии для лидеров, причем необязательно речь идет об организациях. Руководители могут сделать его частью заявления о миссии своих компаний. С таким же успехом они могут использовать эти идеи при формулировании семейной миссии. Универсальное заявление о миссии никоим образом не отменяет необходимости составления личного, семейного или корпоративного заявления о миссии. Каждая организация должна иметь собственное заявление о миссии, но начать его можно с универсального положения:

«Повышать экономическое благосостояние и качество жизни всех заинтересованных сторон».

ПРИНЦИП-ЦЕНТРИЧНАЯ СРЕДА НАУЧЕНИЯ

Современное состояние образования можно уподобить минному полю. Будущее образования остается призрачным. Прогнозы успехов в этой области в лучшем случае туманны и неопределенны. Такая непредсказуемость и порождает взрывоопасные противоречия.

Противоречивость ситуации мешает полноценной работе учителей, дезориентируя их. Они искренне хотят подготовить будущее поколение, но наталкиваются на конфликт ожиданий. Создается впечатление, что общество хочет возложить на сферу образования решение всех своих глубинных проблем, лечение всех болезней. От системы образования ждут, что она возьмется за исправление тех недостатков, которые мы наблюдаем в семьях и других институтах, таких как церковь, государство и так далее.

Все эти конфликтующие ожидания порождаются низким уровнем доверия. Когда нет доверия, ухудшаются коммуникационные процессы. Противостояние, межличностные конфликты, соперничество между подразделениями формируют у людей «осадный» менталитет. Пытаясь узаконить свои желания, они обращаются за помощью к адвокатам и законодателям, образуют группы поддержки, лоббирующие их интересы. Одна группа всегда конфликтует с другой. А результат — падающее по спирали доверие. Все чаще люди испытывают разочарование и бесплодность своих усилий. Многие педагоги стараются изо всех сил, но, будучи беззащитными перед системой, рано или поздно «сгорают».

Постепенно у них складывается своего рода менталитет выживания, они спрашивают себя, как пережить без проблем очередной день и дотянуть до вечера. Они продолжают работать без всякого энтузиазма, по инерции, зачастую ограничивая воспитательный и учебный процесс своим конкретным предметом. Они ощущают себя не востребуемыми и недооцененными. Такие же настроения характерны и для администраторов. Человеческая

душа жаждет признания и одобрения. Но этого нет, и создается порочный круг, из которого, кажется, нет выхода.

ОТСУТСТВИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ БЛОКИРУЕТ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Еще одна особенность мировоззрения, господствующего в современном обществе, — менталитет недостаточности. Ресурсов мало, а требований много, и люди начинают думать: «Если я не потороплюсь, меня опередят» или «Если кому-то достается больше ресурсов или признания, чего-то не хватит мне». Отсюда возникает дух соперничества, подход «выиграл/проиграл», протекционизм, оборонительное мышление. Такая атмосфера недоверия, коммуникаций в духе самозащиты и конфликтующих ожиданий становится серьезной проблемой нашего общества с вытекающими отсюда последствиями.

Обращаясь к вопросам образования, общество использует различные подходы. Разрабатывается множество программ, однако зачастую дело еще больше запутывается. Почему? Потому что нет общего видения. При отсутствии единых критериев, общей системы координат и видения противоречия усиливаются; борьба, соперничество, поляризация различных точек зрения разрушают культуру образования.

Не имея общего видения, различные группы проталкивают законы, отвечающие их частным интересам. Общественность требует большей подотчетности системы образования. Учителя добиваются больших свобод, родители — измеримых и ясных стандартов, на основе которых можно делать выводы. Образуется заколдованный круг: деморализованные учителя и администрация, бесконечная критика и взаимные обвинения.

Какого рода общее видение необходимо учителям и администраторам? Учителя могут научиться развивать у своих подопечных самостоятельность. Приняв на себя роль помощников, они способны лучше удовлетворять индивидуальные потребности учащихся. При таком подходе ученики несут бóльшую ответственность за свою учебу. Для учителей это означает возможность расширить рамки своих представлений и изменить

парадигму.

Новое общее видение облегчает груз внешнего давления и раскрепощает творческую энергию учителей. Меняется восприятие собственной роли: учитель готов стать учеником. Когда человек считает, что он уже все знает, он перестает учиться. А перестав учиться, он стремится сохранять статус-кво, и эта психологическая установка мешает эффективно делиться своими знаниями и навыками с другими. В результате страдает вся система образования.

В конечном счете в этой эмоционально отравленной среде страдают дети. Именно они становятся жертвами среды, пропитанной недоверием, противоречиями, напряженностью и конфликтующими ожиданиями. Эта среда не просто нездорова для детей, она формирует их мировоззрение. Глядя на все это, дети бессознательно усваивают подходы и методы решения проблем. Так люди приучаются мыслить в духе «выиграл/проиграл» или «проиграл/выиграл», когда есть только три возможные реакции на внешние обстоятельства — сдаться, вступить в бой или спастись бегством.

Более того, представление об учительской профессии часто отвращает детей от выбора этой стези для себя. Если по всей стране снижаются авторитет учителя и гигантские прежде возможности влияния на подрастающее поколение, естественно, что молодые люди не готовы взять на себя ответственность за собственную учебу и жизнь. Они видят слишком много критики, обвинений, перекладывания ответственности друг на друга и нежелания действовать.

Для учителей и руководителей системы просвещения важно мысленно начинать с конца. Начинайте с создания личного заявления о миссии или видении, отвечающего на два главных вопроса: 1) в чем смысл вашей жизни? и 2) как вы собираетесь действовать? Иными словами, определите цель и принципы. Это очень трудный, порой мучительный процесс. Но нет более верного способа изменить свою жизнь — укрепить супружеские отношения, семью или иную организацию, чем разработка заявления о миссии.

ЕСТЕСТВЕННЫЕ ЗАКОНЫ ИЗМЕНЕНИЯ

Личная цельность определяет силу характера. Всегда будьте верны себе и своему слову, особенно если одна из важнейших ваших ценностей — компетентность и постоянное личностное и профессиональное развитие. С развитием характера и компетентности укрепляется фундамент надежности и доверия. А при наличии доверия вы как учитель или как администратор можете взять на вооружение подход делегирования ответственности и полномочий. При этом вы расширяете свой круг влияния и начинаете оказывать воздействие на саму структуру системы образования.

Не исключено, что поначалу вас будет окружать атмосфера враждебности. Но вы сможете черпать чувство безопасности в собственной цельности, в верности своей системе ценностей, а не в поддержке извне. Это потребует от вас большого мужества, эмпатии, а также терпения. Это длительный процесс, а не быстродействующий метод. Хотя вся литература успеха твердит обратное, легких путей достижения желаемых целей по упрощенной схеме не бывает. Чем больше ваша жизнь строится вокруг естественных законов и принципов, чем больше вы концентрируетесь на принципах и опираетесь на них в своих взаимоотношениях с окружающими, тем более прочным становится фундамент взаимного доверия и надежности. Высокий уровень доверия позволяет вам постепенно расширять круг влияния.

Вы можете начать создавать островки совершенства, пусть даже в море посредственности. И эти островки уже возникают; вы можете сами убедиться в этом, поездив по стране и познакомившись с положением дел в разных школах. Во многих школах есть проактивные люди — люди, движимые изнутри собственной системой ценностей, — и они обладают внутренней дисциплиной и решимостью жить в соответствии с ней.

ФАКТОР ТРИММЕРА

Бакминстер Фуллер любил говорить о факторе «триммера». На руле огромного корабля имеется дополнительный мини-руль, который называется триммером. Понемножку поворачивая триммер, можно привести в движение тяжелый большой руль, который в свою очередь постепенно изменит курс самого судна.

В своем заявлении о миссии отведите себе роль такого триммера. Воспринимайте себя как катализатор перемен. Изменяя свою часть экосистемы, проявляя терпение и усердие, веря в то, что в результате вам удастся повлиять на другие части экосистемы, которые не находятся в вашем непосредственном ведении, вы можете стать «переходной фигурой», как мы называем людей, которым удается остановить передачу каких-то свойств из поколения в поколение. К примеру, вы можете видеть у своих детей негативные склонности, которые вам не нравятся, но эти склонности есть и у вас. И может статься, такие же особенности были у ваших родителей и в свою очередь у их родителей.

Переходные фигуры, играющие роль триммера в своих семьях, могут остановить эту передачу нежелательных свойств, если достаточно разработаны их «мышцы» проактивности, эмпатии, синергии и самообновления. Постепенно расширяя свой поначалу маленький круг влияния, они могут начать менять жизнь к лучшему.

Кто-то скажет, что этот процесс займет целую вечность. Однако просто поразительно, насколько быстро такие переходные фигуры, катализаторы, триммеры, начинают влиять на культуру в целом. Иногда изменения происходят в течение нескольких месяцев, иногда для этого требуется год и больше, а иногда достаточно и пары недель. Попробуйте взять на себя роль такого триммера в своей семье хотя бы на месяц. Вы увидите, как изменится вся экосистема семьи под действием этого источника позитивной энергии. Точно так же можно быть источником энергии в школьном классе!

ОБЩАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Описанный выше процесс мы называем созданием принцип-центричной среды научения. Исторически сложилось, что главная нагрузка в системе образования ложится на взаимодействие между учеником и учителем. Именно на них возлагают всю ответственность и всю вину за неудачи. Наш подход заключается в том, что мы смещаем акценты, фокусируя внимание всех сторон, заинтересованных в эффективной работе системы образования, на создании оптимальной учебной среды. Тем самым ученику оказывается доверие и предоставляется больше самостоятельности.

Принцип-центричная среда научения: главные заинтересованные стороны



© 1991 Covey Leadership Center

Бесконечные переговоры в системе просвещения привели к тому, что в отношениях между учителями и высшим руководством, между родителями и системой не осталось никакого доверия. А страдают ученики. Большинство людей полагают, что среда научения ограничивается учителем и учениками. Поэтому общество следит только за тем, насколько хорошо данный учитель работает с данным учеником.

Идея принцип-центричной среды научения позволяет выявить и учесть все заинтересованные стороны. На каждую из этих сторон возлагается равная ответственность за обеспечение наилучшей среды научения для достижения роста и самостоятельности учеников. Школьная система, например, включает центральную школьную администрацию, совет школы, администрацию на уровне здания и непосредственно учителя. Каждая из этих сторон имеет свой круг обязанностей, каждая вносит свой вклад в обеспечение учебного процесса. Каждой есть что делать. Каждая обладает определенными ресурсами и должна следить за тем, чтобы эти

ресурсы предоставлялись в надлежащих количествах. Родители и деловые круги тоже имеют свои интересы в этой учебной среде.

При работе с родителями и педагогами мы говорим о парадигме «подготовленности». Это понятие популярно в сфере образования. В большинстве штатов рассматривают подготовительные программы как способ определить, соответствует ли уровень ребенка детскому саду или первому классу. Нередко такие программы используются между первым и вторым классом. Если учащийся не вполне подготовлен для второго класса, его оставляют в подготовительной группе, пока он не достигнет необходимого уровня. Для родителей эта парадигма означает необходимость создать ребенку дома такую обстановку, в которой он эффективно трудится каждый день. Учащегося словно помещают под некий купол, и, куда бы он ни пошел, он окружен некой концентрированной средой научения. Такой «подвижный купол» воплощает идеал принцип-центричного подхода к обучению.

ЭКОСИСТЕМА НАУЧЕНИЯ

Дети учатся многому у сверстников и в семье. Разумеется, они осваивают академические и другие знания в школе. Здесь у них есть определенные обязанности, и выполнение этих обязанностей расширяет их опыт. Вот почему так важно, чтобы дети одерживали свои «личные победы», были проактивными, добивались успехов, повышающих их самооценку и уверенность в себе и увеличивающих их возможности в среде научения.

Кроме того, мы включаем в экосистему научения группу сверстников. Когда дети отвечают за свои действия, они одерживают личные победы. И тогда они могут себе позволить отличаться от других, давать советы друг другу и стремиться ни в чем не уступать своим друзьям и сверстникам. Когда дети уверены в себе и уважают себя, они проявляют свои способности, делая выбор и отвечая за последствия. Приободренные личными победами, они не стесняются обратиться к своим друзьям с таким вопросом, например: «Мы действительно будем делать это в пятницу? Вы уверены, что это лучший вариант?»

Мы должны обеспечить создание такой среды научения, которая

поддерживает ученика, способствует его развитию, самостоятельности и ответственности. Когда при такой экосистеме ученики осваивают семь навыков, а потом возвращаются в зараженную среду, они начинают играть роль катализаторов изменений, воздействуя на всю экосистему. Даже если система в целом не меняется, личные победы повышают самоуважение школьников и их ответственность за учебу. Поскольку школьники сами внутренне ориентированы на учебу, это, естественно, влияет и на учителей. Если ученики и учителя работают на общий результат, возможности учителя тоже расширяются. Порочный цикл сменяется действенным. Так, даже работая над каким-то одним элементом экосистемы, можно оказать воздействие на всю систему.

Мы говорим школам: «Если вы хотите создать принцип-центричную среду научения, родители и сверстники должны играть в новой структуре не менее важную роль, чем учителя. То, как дети относятся к своим сверстникам, их чувства, их влияние на сверстников и их реакция на среду — все это чрезвычайно важно. Хотя не все компоненты этой системы имеют одинаковый удельный вес, все они вносят свой вклад в среду научения и в благополучие ученика». Мы могли бы возглавить реформу системы образования по всей стране. Ключом к эффективной реформе является принцип-центричная среда научения.

ДВИЖУЩИЕ И СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ

Вся сила в подходе «изнутри наружу». Педагогов бомбардируют внешние силы вроде навязываемых сверху учебных планов. Власти большинства штатов включают в учебные программы вопросы воспитания характера, но это подход «снаружи внутрь». Принцип-центричный подход к воспитанию характера совершенно иной. Если мы создадим среду, которая будет моделировать те черты характера, которые мы хотим видеть у наших детей, нам не придется объяснять детям, что такое цельность, честность или надежность. Когда эти характеристики свойственны системе, которая моделирует их, они развиваются в детях автоматически.

Педагоги должны понять, что речь здесь идет не о какой-то новой учебной программе, которую они должны освоить и внедрить, а о

подходе, который изменит всю образовательную культуру. Если все заинтересованные стороны поверят в него и будут практиковать в течение трех-пяти лет, тогда произойдет много хорошего и неожиданного. Один учитель из Чикаго как-то сказал мне: «С помощью семи навыков мы не только поможем детям развить характер, но и, создав принцип-центричную среду, добьемся значительного роста успеваемости».

Во время одного из семинаров, где мы говорили о проактивности, круге влияния и самоконтроле, молодая чернокожая девушка встала с места и сказала: «Десятый класс я закончила еле-еле на тройки. Хорошо помню, как подавала документы в одиннадцатый класс и должна была выбрать предметы, которые хочу изучать. Я решила: хватит валять дурака, нужно получить хорошее образование, если я хочу чего-то добиться в жизни. После этого решения каждый семестр я попадала в списки лучших учеников и окончила школу с отличием». Она поставила перед собой цель, окончив школу, поступить в Северо-Западный юридический колледж и справилась с этой задачей. Она приняла решение быть проактивной. Это был сдвиг парадигмы, изменивший ее поведение.

Фокусирование на принцип-центричной среде научения позволит педагогам ясно представить себе сдерживающие силы и разработать способы их преодоления. Они должны определить, что представляет собой принцип-центричная среда научения, и в соответствии с этим разработать свое заявление о миссии и дальнейшие шаги.

А в самом деле, вы знаете, что дает принцип-центричная среда научения? Она обеспечивает всех сотрудников организации одним и тем же компасом. Они все знают направление «истинного севера». «Север» — это самоочевидные и неоспоримые естественные законы или принципы. Если ценности людей могут вызывать яростные дебаты, то основные принципы признают все.

Нам приходится работать со многими организациями, и всякий раз мы убеждаемся в том, что выявление фундаментальных законов и принципов — несложная задача. Когда человек внутри себя имеет компас, он способен преодолеть минное поле, о котором шла речь в начале главы. Да и многих мин там уже нет, поскольку все заинтересованные стороны участвовали в создании компаса. Дух противостояния исчезает. Возвращается дух синергии. Хотя многое

остаётся неизвестным, «истинный север» определен и понят всеми. Способность чувствовать направление и опора на принципы позволяют людям преодолевать многие непредвиденные препятствия и избегать невидимых мин. Кроме того, это требует от лидера большого мужества, уравновешенного чуткостью, то есть зрелости. Еще это требует немалого терпения, потому что речь идет не о быстродействующем лекарстве, а о длительном, но исключительно эффективном процессе.

ИСПОЛНЕНИЕ

Имея большой опыт работы со многими школами по всей стране, мы разработали процесс практической реализации принцип-центричной системы. Этот процесс требует выполнения следующих пяти условий.

- Необходимо понять принципы семи навыков и последовательный процесс перехода от зависимости к независимости и к взаимозависимости.
- Заинтересованные стороны должны понимать важность личной победы и принципов «ключ к девятиности девяти ученикам в одном ученике» и «если вы думаете, что проблема вне вас, само это представление является частью проблемы».
- Формирование принцип-центричной среды научения — это длительный процесс, требующий программ наставничества, обновления, создания групп поддержки. Это не быстродействующее лекарство.
- Создание условий, обеспечивающих успех, не менее важно, чем понимание его содержания.
- Заинтересованные стороны, вовлеченные в процесс, должны свято соблюдать взятые на себя обязательства.

Для успешной реализации данной программы начинать следует с тренингов на самых высоких организационных уровнях. Вот как принцип-центричная среда научения достигается в различных школах страны.

- В школьной корпорации Монтгомери в штате Индиана процесс

начался с тренингов, организованных сначала для членов наблюдательного совета, а потом для школьных администраторов и педагогов.

- В штате Огайо к тренингу по семи навыкам наряду с местными школьными округами подключились министерство образования штата и одна крупная фирма.
- Во многих округах штата Юта тренинги начались с нескольких школ внутри округа, а затем начали распространяться по горизонтали и вертикали на весь округ.
- В городе Джолиет, штат Иллинойс, местная школьная корпорация начала тренинг с группы, состоящей из учащихся, родителей и администраторов, после чего был проведен тренинг на уровне администраций школ и педагогического состава.

Общее в этих примерах — тесное сотрудничество в интересах реформ Cover Leadership Center (CLC) и местных школьных властей. Во всех перечисленных выше случаях специалисты CLC провели предварительные семинары, составили планы, назначили сертифицированных инструкторов для работы на местах. При этом целью CLC было помочь властям каждого округа наладить собственную систему подготовки.

Успех этой программы зависит от преданности делу со стороны всех педагогов и администраторов, которые должны понимать, что главные черты этого подхода таковы:

- изнутри наружу;
- принцип-центричность;
- личная ответственность.

Мы не знаем более вдохновляющей и волнующей задачи для педагогов, чем оказание благотворного влияния на подрастающее поколение через создание и поддержку принцип-центричной среды научения.

Глава подготовлена совместно с Чаком Фарнсуортом, сотрудником Covey Leadership Center.

Эпилог

УЛАВЛИВАТЬ ТЕЧЕНИЯ

Многим известно изречение:

«Дайте человеку рыбу, и вы накормите его на один день.
Научите его ловить рыбу, и вы накормите его на всю жизнь».

Это старая аксиома, но сегодня она своевременна как никогда. По существу, это главный принцип наших тренингов. Их цель — научить менеджеров самостоятельно «улавливать течения».

Под течениями мы подразумеваем внешние среды — постоянно меняющиеся рыночные условия, в которых вы и ваша организация работаете. Эти течения представляют и корпоративная сеть, и рынок, и государство, и местное сообщество. Все они могут влиять на успех вашего предприятия. Вероятность успеха в значительной степени определяется тем, насколько стратегия, системы и общие ценности вашей компании гармонируют с этими средами.

ПРАВИЛО ПЕРВОЕ, ПРАВИЛО ВТОРОЕ

Поверхностное течение при ловле рыбы, например, легко обнаружить — так же легко усваиваются основы любого дела. Но постижение тонкостей — и в рыбалке, в частности — порой требует целой жизни.

Обучая менеджеров «улавливать течения», я обычно ссылаюсь на простое правило, которое называю «правило первое, правило второе». Основная идея в том, что общие ценности или принципы организации должны учитываться в первую очередь — это правило первое. Правило второе гласит, что все остальное — стратегия, структура, системы, навыки и стиль — это производные, то есть они должны плыть в общем потоке основных ценностей и реалий течения, а не против него.

На схематическом изображении парадигмы принцип-центричного лидерства мы видим, что общие ценности занимают

центральное положение и рассматриваются в контексте течения. Чтобы понять производные вещи, мы должны обратиться к источнику. У менеджеров, которые ясно представляют себе общие ценности (миссию, роли и цели), есть большие основания для изучения течений, поскольку них есть нечто неизменное — их система ценностей и принципы. Они могут позволить себе исследовать водоем, потому что их чувство безопасности исходит из их системы ценностей, а не из внешних факторов.

Но если организация не имеет центральной системы ценностей, опирающейся на правильные принципы, она оказывается построенной на песке — на стратегии, структуре и системах. Именно в них она видит источник своей безопасности. Но это фальшивая безопасность. Стены такой организации могут украшать сертификаты и грамоты, но все они ничего не дают, если компания не улавливает течения. Заимствование силы из прошлого ведет к слабости.

После того как я представил менеджерам крупной страховой компании парадигму принцип-центричного лидерства и правила первое и второе, они сказали: «Мы должны обрести фундаментальный источник безопасности в виде общих ценностей, чтобы иметь свободу и силу изменить все, что должно быть изменено».

И мы помогли им добиться этого, предложив сформулировать положения миссии. Когда миссия прочно утверждается в умах и сердцах людей, они уже никогда не вернуться к старым привычкам. В то же время подобная перспектива далеко не всех привлекает. Один руководитель рассказал мне, как он долго противился, но потом все-таки понял, что управление без принципов невозможно. Это единственный способ научиться эффективно «улавливать течения».

ЛОВЛЯ РЫБЫ И УПРАВЛЕНИЕ

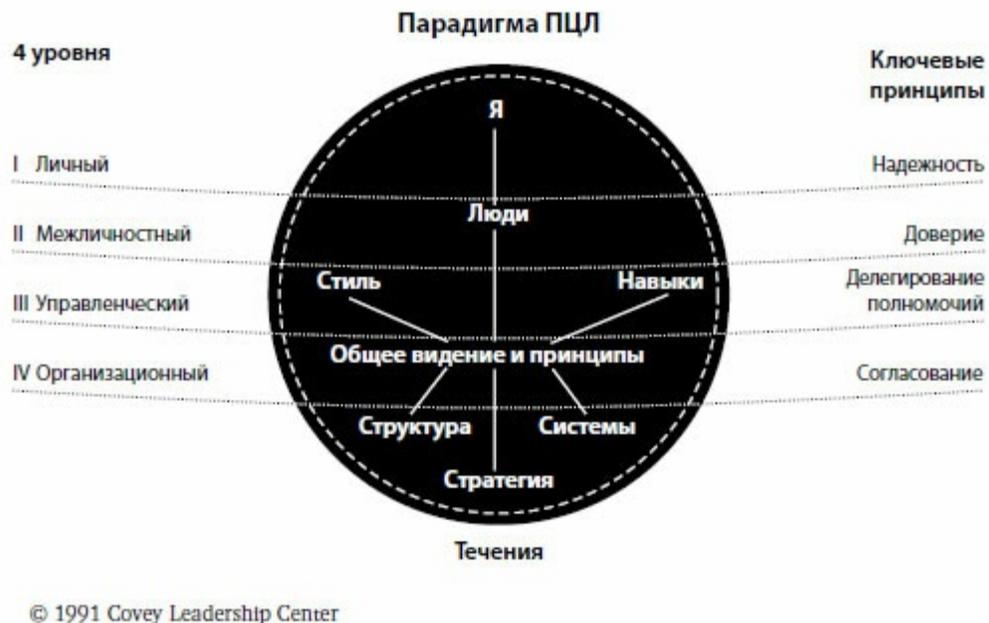
Я давно поражаюсь обилию параллелей между ловлей рыбы и управлением. На самом деле менеджеры высшего уровня чем-то подобным и занимаются. Они рассматривают свой бизнес в контексте общей рыночной ситуации и ищут способы «выловить добычу» — желаемый результат.

Как я себе это представляю, существует два основных подхода к рыбалке — реактивный и проактивный. Вот как описывает реактивный метод «выжидания добычи» в своем учебнике рыболовства Джин Хилл:

«Мне нравится ловля на муху как способ провести время в сладостном ожидании. Это вполне уважаемое занятие, в отличие от простого ничегонеделания. Ваш вид воплощает серьезность и усердие — сапоги до пояса, солнцезащитные очки, внушительный набор рыболовных снастей, деловитый стрекот катушки спиннинга.

«Вот серьезный человек», — скажете вы, увидев меня подобно цапле стоящим в воде. Это далеко не так. На самом деле вы видите бездельника в рыбацком костюме, человека, который не может понять, куда делось время. Не тот час, что он провел, обмениваясь кивками с пролетающей уткой или размышляя о повадках водяных змей, но последние пять или десять лет жизни. Он думает о той работе, что так и осталась незавершенной, о любви, которую он так и не познал, и о том, что еще вчера он был мальчишкой».

Парадигма принцип-центричного лидерства: 4 уровня и ключевые принципы



По правде говоря, некоторые руководители походят на этого рыбака — те же бездельники в костюмах. С другой стороны, проактивные менеджеры больше подходят под следующее описание:

«По-настоящему удачливые рыбаки не сковывают себя фиксированными реакциями на определенные ситуации; они проявляют гибкость, постоянно изучают воду, пытаясь обнаружить наилучшую точку, куда забросить спиннинг. На самом деле они учатся думать, как рыба. К воде они обычно подходят неслышно, пригнувшись, порой даже забрасывают удочку с колен».

Вот разумный совет любому рыбаку: пригибайтесь и становитесь на колени, когда забрасываете удочку. А вот еще, прямо из учебника:

«Многие рыбаки пытаются подражать своим более умелым "коллегам", вымеряя и копируя все внешние детали и приемы. Но они были бы гораздо успешнее, если бы не делали этого. Настоящие специалисты слишком заняты ловлей рыбы, чтобы рассчитывать и вымерять какие-то мелочи».

Эффективные руководители постоянно изучают течения. Они тщательно отслеживают тенденции в бизнесе и культурные «мегатренды», поскольку они определяют течение. Они прислушиваются к таким признанным предсказателям, как Нейсбит и Янкелович, которые постоянно отслеживают течения и периодически сообщают о современной ситуации. Они и сами чувствуют основные тенденции и вероятные последствия этих тенденций.

Все это изучение тенденций окружающей среды, как и прогнозирование погоды, делается с определенной целью: наилучшим образом пережить сегодняшний день и подготовиться к тому, что будет завтра. Если вы не удосужились узнать прогноз погоды и попадете в вечернем костюме под ливень, то рискуете предстать перед окружающими в довольно неприглядном виде. В дождь предпочтительно ходить в непромокаемом плаще и под зонтиком. Аналогичные средства защиты и профилактики следует иметь и на случай экономического спада.

Вернемся к учебнику рыболовства:

«Леску, наживку и снаряжение необходимо тщательно подбирать в соответствии с условиями рыбалки, учитывая такие параметры, как скорость течения, глубина воды и уровень клева. Если условия меняются, вам, возможно, следует иметь несколько видов лески. И особое внимание уделяйте наживке, это важнейшее звено всей системы».

Как только вы замечаете, что тенденции меняются, весь фокус в том, чтобы адаптироваться — привести свою деятельность в соответствие с внешней средой. Главное внимание среди тенденций уделяйте благоприятным возможностям и угрозам. Если течение поворачивает в сторону, противоположную от вашей продуктовой линии, это угроза. Если течение поворачивается к новым продуктам, технологиям или рынкам, это благоприятная возможность. Но благоприятная возможность легко может стать угрозой, если к ней не приспособиться.

Одна из главных проблем многих организаций заключается в том, что они не адаптируют свои структуры и системы к течениям. Более того, они часто рассматривают течения сквозь призму своих

структур и систем. И поэтому они не знают, где искать добычу. Они не видят ни угроз, ни благоприятных возможностей, потому что смотрят сквозь искажающие линзы.

Даже если они чувствуют какие-то сдвиги, на них давят проблемы плохого оснащения, слишком высокие накладные расходы или бюрократия. Какова бы ни была причина, результат получается тот же самый — они не могут пошевелиться. Что-то — будь то близорукость, долговое бремя или избыточный вес — мешает им проявить гибкость, не дает им возможности приспособиться к новому течению.

Предоставим опять слово автору учебника:

«Чтобы быть удачливым не время от времени, а постоянно, рыбак должен иметь хотя бы некоторые представления об истории, биологии, географии, экологии водоема и, конечно, о стратегии и тактике рыболовства. Кроме того, большинство может извлечь пользу из краткого курса энтомологии, поскольку правильная имитация наживки при ловле, к примеру, форели — ключ к успеху. Форель — рыба умная, осторожная, ее трудно обмануть, и она упрямо не желает принимать за мотыля синтетическую наживку, напоминающую пасхальную шляпу».

Маловероятно, что компании General Motors было не известно, что относительно дешевые и высококачественные японские автомобили начали завоевание американского рынка. В Детройте об этих тенденциях, конечно же, знали, но проблема была в том, что все их системы, особенно система вознаграждения за труд, были приспособлены к выпуску больших автомобилей. И они продолжали выпускать большие машины, чтобы работать на эту систему.

Они не адаптировались к течению, и существовавшие у них структура и системы плохо подходили для новых условий — они пытались играть в теннис клюшкой для гольфа.

Теперь, оглядываясь назад, руководители General Motors рассказывают, какие трудные и важные уроки они извлекли и как в течение многих лет занимались созданием команды, чтобы повысить конкурентоспособность и восстановить пошатнувшиеся позиции на мировом рынке. По их мнению, каждый, кто всерьез хочет долгое

время оставаться конкурентоспособным, должен обязательно пережить ту боль, которую пережили они. И это правда. Во всякой отрасли — от сталелитейной промышленности до здравоохранения — необходимо научиться улавливать течения.

Как? Во-первых, не следует смотреть на существующие системы и структуры как на священных коров. Это не более чем умозрительные схемы, их всегда можно заменить. Люди часто не желают их менять, опасаясь риска, боясь покинуть надежную бухту и выплыть в открытое море. Но отказ меняться может оказаться еще более рискованным.

Успех — продукт скоропортящийся

Есть еще одна аксиома: успех — продукт скоропортящийся. Вся человеческую историю можно свести к простейшей формуле: вызов — ответ. Успех определяется правильным выбором ответа на тот или иной вызов.

Когда среда меняется, когда меняется вызов, который она бросает, предыдущий успешный ответ уже не срабатывает. Он обречен на неудачу. И провал тем больнее, чем выше было достижение. Печально, но правда. Историк Арнольд Тойнби нашел в истории человечества массу свидетельств этому. Он отмечает, что при возникновении новых испытаний — при изменении среды — реакция очень часто остается прежней, потому что люди не желают покидать безопасную гавань, «зону комфорта». Они держатся за свои привилегии, свой стиль жизни и не хотят ничего менять. Они слишком привязаны к прошлому.

Профессиональный менеджер должен уподобиться опытному рыбаку, который при выборе оснастки и наживки учитывает массу различных обстоятельств — время суток, температуру воздуха и воды, общую обстановку. Но может оказаться так, что в его багаже нет тех снастей, которые подходят в данной ситуации. Он видит, как конкуренты используют прожекторы и динамит, а у него ничего нет, кроме старой удочки.

Я как-то наблюдал интересную сцену. На берегу реки сидел молодой человек, явно турист, который прилежно забрасывал удочку, раз за разом меняя то крючок, то наживку. Он ничего не

поймал, но эта «рыбалка» явно доставляла ему удовольствие, пока на противоположном берегу не появился другой рыбак.

По его куртке и сапогам до бедер я заключил, что этот человек удит здесь далеко не первый раз. Кроме того, он действительно ловил рыбу — он поймал ее так много, что под конец уже просто выпускал, не зная, куда деть. Набив рыбой садок, он продолжал уже из чисто спортивного интереса.

У незадачливого же туриста за все это время не было ни единой поклевки. А ведь он удил в той же самой реке, на том же самом месте, в тот же самый день. В отчаянии он уже готов был кинуться в реку ловить рыбу голыми руками.

Дело в том, что большинство новичков не желают тратить годы на изучение искусства и науки рыболовства — они хотят быстренько ознакомиться с основами и, приехав на реку, тут же получить обильный улов. В некоторых школах охотно подыгрывают ученикам, обещая успех за считанные занятия.

Однако опытные профессионалы знают, что в развитии совершенных навыков практически в любой ситуации коротких путей не бывает. Истинное мастерство даром не достается. Каковы бы ни были ваши природные способности, необходимо потратить время и силы в виде практики, терпения и настойчивости.

Вот еще один совет от мудрого рыболова:

«Часто поклевку можно распознать лишь по едва заметному шевелению или мимолетному ослаблению натяжения лески. Главная ошибка большинства рыбаков — как новичков, так и опытных — в слишком сильной, судорожной подсечке, отпугивающей рыбу. Тяните крючок плавно, приподнимая конец удилица и натягивая леску. Важно чувствовать момент и действовать осторожно.

НАКОРМИТЕ ЛЮДЕЙ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Я как-то работал с крупной сетью ресторанов, администрация которой хотела привести свой управленческий стиль в соответствие с философией «Дайте человеку рыбу, и вы накормите его на один день; научите его ловить рыбу, и вы накормите его на всю жизнь».

Эта компания владела сотнями ресторанов, и в каждом был свой управляющий. Хотя эти менеджеры, казалось, обладали всей

полнотой власти и ответственности в управлении этими достаточно крупными заведениями и найме персонала, на самом деле они имели лишь статус помощников окружных менеджеров.

Почти все важные решения, касающиеся персонала и других практических вопросов, принимались менеджерами более высокого уровня. При возникновении любой проблемы управляющий ресторана бежал к окружному менеджеру за «рыбой». Поскольку сами окружные менеджеры ведали лишь несколькими ресторанами, расположенными в их округе, и подчинялись региональным менеджерам, они только тем и занимались, что решением проблем и преодолением кризисов.

Этот метод управления создавал у людей представление, что для карьерного продвижения есть единственный путь. Ты должен начать с самого низа, потом стать менеджером ресторана, потом окружным менеджером и так далее. Обычно чем выше человек поднимался по иерархической лестнице, тем больше ему приходилось разъезжать. А чем больше менеджеры разъезжали, тем больше возникало семейных проблем. Только достигнув верхних ступенек лестницы, человек понимал, что лестница приставлена не к той стене. Он всю жизнь занимался не тем, чем ему нравилось заниматься, жил не там, где ему хотелось бы жить. Такой была цена успеха.

Более того, в управлении ресторанами было принято ориентироваться больше на правила и процедуры компании, нежели на потребности и желания клиентов, поскольку менеджерам не доставало гибкости и побудительных мотивов думать и высказывать собственные суждения, изобретательность и инициативу для решения или предотвращения проблем. Вся иерархия компании была скорее ориентирована на методы, чем на результаты или интересы потребителей, хотя об укреплении отношений с потребителями речь заходила на каждом совещании. Политика компании настолько довлела над менеджерами, что многие их решения опирались на политические или социальные критерии.

Надо сказать, что, несмотря на все это, компания сохраняла достаточно высокий уровень конкурентоспособности, но высшее руководство понимало, что она может и должна работать лучше.

После диагностики проблем мы достигли с руководством

соглашения о том, что управление компанией необходимо децентрализовать, передав полномочия и ответственность за принятие решений как можно ниже по корпоративной лестнице и повысив статус людей, непосредственно заведовавших конкретными ресторанами. Стороны признали также, что такая децентрализация станет оправданной и экономически выгодной, если провести тренинги и переподготовку среди управленческого персонала.

Процесс преобразований проходил медленно и занял несколько лет. Важность роли ресторанного менеджера необходимо было подтвердить не только риторикой на собраниях и письменными документами, но и вложениями средств в программы обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала. Кроме того, была пересмотрена система вознаграждения, чтобы поощрять менеджеров за проведение тренингов среди подчиненных.

Скоро стало ясно, что такая децентрализация требует от менеджеров всех уровней овладения новыми навыками. Когда были ликвидированы целые слои промежуточного менеджмента, каждый окружной менеджер курировал уже около двадцати ресторанов вместо пяти-шести, как было раньше. Это лишало их возможности вникать во все тонкости повседневной деятельности ресторанов. Теперь эта задача возлагалась на плечи ресторанных менеджеров, которые отныне сами принимали решения и полностью отвечали за работу своих ресторанов.

Дополнительным эффектом децентрализации стало то, что у наиболее преуспевающих менеджеров местных ресторанов повысился общественный статус и возросли возможности для расширения ресторанной сети посредством привлечения в корпорацию других ресторанов. Это для многих послужило дополнительным стимулом развивать свою компетентность и проявлять инициативу. В результате альтернативных вариантов карьеры уменьшилось число семейных проблем у сотрудников компании.

Что касается верхних эшелонов компании, то здесь больше не занимались управлением, контролем, мотивацией и оценкой — теми вопросами, которые прежде отнимали так много времени. Теперь руководители направили энергию на обучение и развитие работников, на консультирование, наставничество и помощь тем,

кто нуждался в ней. Они перестали кормить менеджеров рыбой и стали учить ловить ее.

Это дало им возможность больше заниматься долгосрочным планированием, организацией и подготовкой людей — теми обязанностями, которыми им приходилось пренебрегать в прежние дни «кризисного управления».

Возможно, самым важным благом этой децентрализации стало то, что она подтолкнула руководителей компании по-новому взглянуть на глубоко укоренившиеся, но неэффективные методы делегирования полномочий, коммуникаций и воспитания работников.

Когда начались преобразования, многие гадали, что из этого выйдет. К всеобщему удивлению, переход был осуществлен достаточно гладко. По существу, компания была реорганизована за три дня, и очень скоро новый уровень лидерства стал очевиден для всех работников. Людей призвали брать на себя больше ответственности, учили применять правильные принципы.

На личном уровне, однако, этот переход дался не так легко. Работникам всех уровней пришлось осуществить переоценку ценностей, изменить привычки, пережить болезни роста. Но поскольку все знали, что в перспективе это приведет к благотворным изменениям как в личном, так и в организационном плане, и поскольку руководители компании сохраняли твердую приверженность своей новой стратегии, это сработало.

Когда видение того, какой может стать компания, распространилось по всей организации, каждый работник проникся высоким чувством миссии. Изменилась сама культура компании.

Такие долгосрочные результаты являются естественным продолжением применения правильных принципов управления и лидерства в любой организации.

От автора

Строго говоря, организационного поведения не существует. Есть поведение людей, и все остальное определяется им.

Главное расхождение между Зигмундом Фрейдом и Карлом Юнгом касалось совести. Фрейд считал совесть, или «сверх-я», в первую очередь социальным продуктом. Юнг же утверждал, что она составляет часть коллективного бессознательного, возвышаясь над слоями культуры, расы, религии, пола или национальной принадлежности.

Я считаю, что прав был Юнг, а не Фрейд. Помогая тысячам людей и организаций по всему миру в подготовке заявлений о миссии или ценностях, я приобрел достаточный опыт и могу сказать, что при наличии четырех условий: 1) достаточном количестве людей; 2) их свободном взаимодействии; 3) хорошей информированности о текущем положении вещей; 4) свободном выражении мнений без боязни насмешек или преследований — ценности и принципы подразумевают по сути одно и то же, независимо от того, какими словами они сформулированы, независимо от стран, культур, религий и рас.

Ганди подчеркивал: «Человек не может действовать правильно в одной сфере жизни, действуя неправильно в другой. Жизнь — неделимое целое». Мать Джона Уэсли поучала своего сына: «Все, что ослабляет твой разум, огрубляет твою совесть, мешает чувствовать Бога, отнимает вкус к духовному, все, что возвышает твое тело над разумом, есть грех, каким бы невинным он ни казался».

Кроме того, я верю, что коллективное бессознательное идет от Бога и имя ему Бог, и, следовательно, это и есть высшая нравственная сила во Вселенной. Нет в жизни более важного дела, чем ежедневное изучение слова божьего, оно, как компас, указывает нам направление «истинного севера» — путь к нашей божественной судьбе.

Боюсь, что, пока большинство людей не проникнутся духом следующих слов Бернарда Шоу, сегодняшние социальные проблемы будут мешать развитию экономики и развращать все общество.

«Истинная радость жизни — быть избранным для служения цели, которую ты сам считаешь великой. Быть частью сил природы, а не

маленьким, эгоистичным и нервным клубком болезней и напастей, сетующим на то, что мир не старается сделать тебя счастливым. Я придерживаюсь мнения, что моя жизнь принадлежит всему обществу и пока я жив, моя главная привилегия делать все, что в моих силах. Я хочу изнурять себя работой до гробовой доски, ибо чем больше я работаю, тем больше я люблю. Я радуюсь той жизни, какая есть. Жизнь для меня — не короткая свечка, а огромный факел, который мне дано нести какое-то время, и я хочу, чтобы он горел в моих руках как можно ярче, пока не настанет пора передать его грядущим поколениям».

Благодарности

Хотя я беру на себя всю ответственность за идеи, высказанные в этой книге (за исключением пяти глав, написанных в соавторстве), мне хочется воздать должное моему другу и коллеге Кену Шелтону, который сделал все, чтобы эта книга стала реальностью. Почти восемь лет он работает главным редактором нашего бюллетеня Executive Excellence, из которого и был взят этот материал. Он слушал мои бесчисленные выступления, проводил беседы, редактировал множество рукописей, а потом представлял мне на подпись готовые черновики всех глав этой книги. Он, а также мой друг, палочка-выручалочка и творческий соратник Грег Линк при поддержке Боба Асахины, вице-президента издательства Simon & Schuster, немало способствовали разработке концепции и редактированию этой книги.

Этот труд является плодом принцип-центричной, взаимозависимой синергии более чем 300 сотрудников Центра лидерства Кови, а также наших клиентов и поставщиков. Их верность идеям нашей миссии, принцип-центричной жизни, качества и достижения совершенства служили мне постоянным источником вдохновения, поддержки и возможности учиться и быть лучше. Я выражаю им свое глубокое восхищение и благодарность за их служение человечеству.

Особенно я благодарен людям, принявшим участие в написании этой книги:

доктору Блейну Ли за его главу «Принцип-центричная власть», а также за его дружбу и большой вклад в успехи нашей фирмы и наших клиентов;

Роджеру Мерриллу за его главу «Организационный контроль и самоуправление», за усилия, нацеленные на достижение синергии и за его дружбу;

Кейту Галледжу за его главы «Лидерство абсолютного качества» и «Семь навыков и 14 пунктов программы Деминга», а также за его жажду знаний и внимание к деталям;

Чаку Фарнсуорту за его главу «Принцип-центричная среда научения» и страстную преданность делу применения идей принцип-центричного руководства в воспитании будущих поколений;

Роберту Тилу за дружбу и поддержку и за отличное управление фирмой, приближающее нас ко все более полной реализации нашей миссии; моим ассистентам Мэрилин Эндрюз и Бойду Крейгу за огромную помощь и моему дорогому сыну Стивену за поддержку, чуткость и надежность.

Об авторе

Стивен Р. Кови получил международное признание как специалист в области лидерства и семейных отношений, преподаватель, консультант по организационному управлению и автор множества работ о жизни и лидерстве, основанных на принципах, которые помогают в укреплении семей и построении организаций. Кови — обладатель степени MBA Гарвардского университета и докторской степени, полученной в Университете Бригэма Янга, где он вел курс организационного поведения и управления бизнесом, а также занимал посты проректора по связям с общественностью и помощника президента.

Стивен Кови — автор нескольких известных работ, в том числе книги «Семь навыков высокоэффективных людей», ставшей международным бестселлером. Переведенная на 38 языков, она заняла первое место в списке наиболее влиятельных книг по бизнесу XX века и вошла в десятку наиболее влиятельных книг по менеджменту за всю историю существования деловой литературы. Во всем мире продано более 15 миллионов ее экземпляров. Книги «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала», «Лидерство, основанное на принципах» и «Семь навыков высокоэффективных семей» также относятся к числу бестселлеров: общее число проданных экземпляров составило более 20 миллионов.

Как отец девятерых детей и дед сорока трех внуков Кови в 2003 г. получил Премию за отцовство, присуждаемую в рамках Национальной программы отцовства, которая, по его словам, стала для него самой важной из всех его наград. Кови также удостоен Медали колледжа Томаса Мора за заслуги перед человечеством, звания «Оратор года», полученного им в 1999 г., Премии Сикха за вклад в дело мира за 1998 г., международной премии «Предприниматель года» и национальной премии «Предприниматель года» за особые достижения в области бизнес-лидерства за 1994 г. Журнал Time включил его в число двадцати пяти наиболее влиятельных американцев. Стивен Кови, кроме того, обладатель семи почетных докторских степеней.

Кови является одним из основателей и заместителем председателя совета директоров компании FranklinCovey — международного

лидера в области профессиональных услуг с отделениями в 123 странах мира. Сотрудники компании разделяют взгляды и энтузиазм доктора Кови, направленные на то, чтобы вдохновлять к изменению и росту отдельных людей и организации по всему миру, наделяя их соответствующими инструментами и возможностями.

О компании FranklinCovey

МИССИЯ

Мы помогаем людям и организациям всего мира достичь величия.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ

Мы убеждены, что:

1. **Человеку** свойственно стремиться к величию; человек обладает возможностью выбора.
2. **Принципы** не имеют временных рамок и территориальных границ; они являются основой долговременной эффективности.
3. **Лидерство** является сознательным выбором человека и осуществляется «изнутри наружу»; его фундаментом служит характер. Лидеры направляют коллективный талант людей и их устремления к достижению верной цели.
4. **Навыки эффективности** приходят только в результате последовательно-го применения интегрированных процессов и инструментов.
5. **Устойчиво высокая эффективность** невозможна без Р/РС-баланса, то есть сфокусированности на результатах и развитии ресурсов и средств.

ЦЕННОСТИ

1. **Приверженность принципам.** Мы страстно верим в то, к чему призываем, и стремимся являть собой образец следования принципам и правилам, которым учим других.
2. **Приверженность клиентам.** Мы никогда не отступаем от обещаний, данных клиентам. Наш успех зависит от их успеха.
3. **Уважение к человеческой личности.** Мы ценим друг друга и относимся к людям, с которыми работаем, как к полноправным партнерам.
4. **Повышение финансовой эффективности.** Мы считаем

повышение финансовой эффективности необходимым условием существования нашей организации: она дает нам свободу для реализации нашей миссии и нашего видения.

Компания FranklinCovey (NESE:FC) — мировой лидер по тренингам в сфере эффективности, использования инструментов повышения производительности и диагностики для организаций, команд и частных лиц. В числе клиентов — 90% компаний, входящих в список Fortune 100, и свыше 75% компаний из списка Fortune 500, тысячи малых и средних организаций, а также множество государственных организаций и учебных заведений. Организации и частные лица могут воспользоваться продуктами и услугами, предоставляемыми компанией FranklinCovey, на корпоративных семинарах, у лицензированных консультантов, с помощью программ индивидуального обучения, на публичных семинарах, а также более чем в 140 торговых центрах и на сайте www.franklincovey.com.

У FranklinCovey 2000 партнеров, предоставляющих профессиональные услуги, продукты и учебные материалы на 28 языках в общей сложности в 95 странах мира.

ПРОГРАММЫ И УСЛУГИ

- Обзор и анкета по определению xQ (инструмент, помогающий лидерам организаций оценить «коэффициент эффективности»)
- Семинар «Семь навыков высокоэффективных людей»
- Семинар «Четыре дисциплины исполнения»
- Семинар «Достижение высших приоритетов»
- Семинар «Четыре роли лидера»
- Система планирования FranklinCovey

Подробнее узнать о продуктах и услугах FranklinCovey можно по телефону 1-888-868-1776 или 1-801-817-1776 либо на сайте www.franklincovey.com.

Адам Смит. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007.

[\[Вернуться к чтению\]](#)

Александр Поуп. «Опыт о человеке», перевод В. Микушевича.
[\[Вернуться к чтению\]](#)

Скорее всего, имеется в виду книга Томаса Питерса и Роберта Уотермана. На русском языке издана в 2005 г. в изд-ве «Вильямс». —
Прим. ред.

[\[Вернуться к чтению\]](#)

Слова «потребность» и «парадигма» в этой таблице используются условно. Столбец, названный «ПОТРЕБНОСТЬ», с таким же успехом можно озаглавить «ПАРАДИГМА». Аналогично, поскольку стиль управления зачастую проистекает из парадигмы, столбец «ПАРАДИГМА» можно было бы озаглавить «СТИЛЬ». — *Прим. авт.*

[\[Вернуться к чтению\]](#)

Эдвардс Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
[\[Вернуться к чтению\]](#)

Джон Нейсбит. Мегатренды. — М.: АСТ, 2003.
[\[Вернуться к чтению\]](#)