

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
----------	---

Часть I. Управляйте собой

Вызов № 1. Демонстрируйте скромность	15
Вызов № 2. Мыслите в духе изобилия	23
Вызов № 3. Прежде всего выслушайте	29
Вызов № 4. Заявляйте о своих намерениях	41
Вызов № 5. Берите на себя обязательства и выполняйте их	49
Вызов № 6. Носите свою погоду в себе	57
Вызов № 7. Вселяйте доверие	65
Вызов № 8. Подавайте пример баланса работы и личной жизни	73

Часть II. Управляйте другими

Вызов № 9. Расставляйте правильных людей на правильные места	83
Вызов № 10. Не жалейте времени на общение	91
Вызов № 11. Пересматривайте свои парадигмы	101
Вызов № 12. Научитесь вести трудный диалог	109
Вызов № 13. Говорите прямо	119
Вызов № 14. Сочетайте принципиальность и отзывчивость	127

Вызов № 15. Проявляйте лояльность	135
Вызов № 16. Поощряйте правдивость	143
Вызов № 17. Исправляйте неправильное	151
Вызов № 18. Будьте наставником для своей команды	157
Вызов № 19. Оберегайте свою команду от авралов	165
Вызов № 20. Регулярно проводите встречи один на один	173
Вызов № 21. Дайте другим возможность блеснуть	183

Часть III. Добивайтесь результатов

Вызов № 22. Создавайте видение	191
Вызов № 23. Определите критически важные цели (КВЦ)	201
Вызов № 24. Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	209
Вызов № 25. Настройте организационные системы на поддержку миссии	217
Вызов № 26. Добивайтесь нужных результатов	225
Вызов № 27. Отмечайте победы	233
Вызов № 28. Принимайте высокоценные решения	241
Вызов № 29. Возглавьте процесс перемен	251
Вызов № 30. Становитесь лучше	261
Заключение. Как насчет характера?	271
Источники	274
Примечания	276
Благодарности	278
Об авторе	283

ВВЕДЕНИЕ

Я горжусь вами. Вы смелый человек, можно сказать отважный. Вы держите в руках книгу, на обложке которой красуются слова «Больше чем руководитель. 30 советов-вызовов для эффективного управления». Не беда, если окружающие — сидящие рядом в поезде или самолете, стоящие в очереди в Starbucks или коллеги — увидят ее у вас и тут же станут ассоциировать вас со словом «неуверенность». Вы легко могли бы пустить пыль в глаза, взяв другую книгу с иным названием, например «Бремя совершенства», «Учебник по лидерству для гения» (настольная книга гения по лидерству) или даже «От великого к величайшему». Наверняка сам факт, что вы читаете подобную литературу, произведет на некоторых людей сильное впечатление. Но я не из их числа; подозреваю, и вы тоже. Я не учился в элитных университетах и не штудирую заумные научные тома по новейшим теориям управления. Я пришел к лидерству, можно сказать, из окопов. Я не имел представления о том, что делаю, зато у меня было достаточно честолюбия и драйва, чтобы следовать этим курсом, даже когда я терпел неудачи. А это случалось довольно часто.

Я написал эту книгу для тех, кого не готовили в лидеры с детства, кто не очень умело справляется с задачами руководителя. И неважно, в чем причина: вы были аутсайдером, у вас нет опыта,

соответствующего образования и практики или все вместе. Среди моих знакомых наверняка есть люди, считающие, что от меня меньше всего можно ожидать подобной книги. Не исключено, что кто-то из них сейчас держит ее в руках. Именно поэтому постараюсь сразу расставить все точки над «i».

У меня сильный, напористый характер, который часто заставляет работать на пределе возможностей. Я бывал придирчивым, мелочным, эгоистичным, заикленным на своем «я». Я доводил до слез вполне милых людей, вынуждал талантливых сотрудников уходить из команды и, к сожалению, иногда использовал служебное положение и темперамент, чтобы преуменьшить, принизить и замолчать профессиональный вклад других. Но меня знают и как руководителя, в чей отдел приходят, если хотят сделать успешную карьеру и развить свои профессиональные навыки. Многие считают меня близким другом, которому можно позвонить в любое время и попросить, чтобы я вытащил кого-то из тюрьмы или какой-нибудь другой передраги. Я тот, у кого дома всегда наготове охлажденная бутылка шампанского для неожиданно нагрянувших гостей. Я верный муж и заботливый отец, помощник и наставник для многих людей, добившихся выдающихся успехов в карьере. Бог наградил меня некоторыми способностями, которые я всячески стараюсь использовать и преумножать (скромность не входит в их число). Короче, я обычный человек со своими недостатками и достоинствами, у которого бывают и поражения и триумфы.

Если вы вступили на путь лидерства, эта книга для вас. Она — результат размышлений о моем опыте, промахах и успехах, суровых испытаниях реальной жизни, через которые мне пришлось пройти. Мысли мои воплощены в слова, выверены и в ряде случаев скорректированы благодаря богатому профессиональному и лидерскому

опыту моих коллег, друзей и наставников из FranklinCovey. Мне посчастливилось получить работу в этой организации, которая оказывает консультационные услуги в сфере управления и лидерства компаниям из списка Fortune 5000 и многим другим по всему миру. Именно поэтому, хотя мне и случалось отклоняться от курса и даже с треском лететь вниз по служебной лестнице, я был обречен перенять принципы и практики, которыми пользовались в своей деятельности самые успешные лидеры. Благодаря этим проверенным временем премудростям (многие из которых вошли в мою книгу) руководитель, по общему мнению далекий от идеала, в конце концов стал одним из топ-менеджеров компании.

Я первым признаю, что лидерство не всегда бывает благодарным делом. Иногда возникает впечатление, что это какая-то бездонная бочка проблем, которые нужно решать, и взрослых людей, с которыми нужно нянчиться. Лидерство выматывает, изводит монотонностью и требует непрерывного напряжения и развития эмоциональных и интеллектуальных навыков. Оно требует быть постоянно в боевой готовности, поскольку от вас ожидают ответов на все вопросы и умения принимать решения — нередко на ходу. Откровенно говоря, чаще всего мне это не доставляет большого удовольствия. Но это не значит, что работа лидера не важна. Наоборот, часто то, с чем мы боремся, дает самую весомую отдачу (смузи из листовой капусты пьют не потому, что это вкусно). Хорошо, если вы осознаёте, что лидерство бывает трудным и малоприятным. (Мы вместе идем по этой дороге.) Но успех на данном поприще может стать поворотным пунктом в вашей жизни.

Может быть, вы честолюбивы и талантливы, но не воспринимаете лидерство как призвание, данное вам свыше. Может, в вашей семье вы первый, кто окончил колледж, не говоря уже об участии

в заседании правления компании. Или вы вообще не учились в колледже. Возможно, вы женщина, которая поднимается по служебной лестнице в отрасли, где доминируют мужчины, или ветеран, который начинает осваивать мир бизнеса и копирует разные стили и опыт руководства. Либо вас попросили руководить людьми, которые совсем недавно занимали равное с вами положение, либо вы ценный специалист со степенью MBA, которому приходится руководить такими, как я. Тогда эта книга для вас и всех тех, кто относится к лидерству с некоторыми опасениями и тревогой или чувствует себя не на своем месте.

Конечно, нет людей, которые превращают свою управленческую деятельность в полный хаос, так же как и нет на 100% успешных лидеров. В нас сочетаются самые разные способности и страхи, отражающиеся на повседневных решениях. Я написал эту книгу с целью развить и преумножить эти способности, отбросить мешающие нам страхи и способствовать принятию более эффективных решений. Здесь вы найдете 30 вызовов, отточенных в процессе многолетних исследований и практических разработок в компании FranklinCovey, их реализации многочисленными клиентами и множества тренингов. Я ссылаюсь на мнения идейных лидеров и экспертов, создававших эти задания-вызовы, в которых сконцентрированы знания, опыт и практические рекомендации, накопленные более чем за сорок лет. Я также рассказываю о тех, кто оказал на меня определенное влияние, как о воплощении того или иного принципа, и делюсь историями людей, оказавшихся в условиях управленческого хаоса, изменив их имена и сделав их неузнаваемыми, кроме тех случаев, когда говорю о себе (моя жена считает, что я делаю это слишком часто для книги подобного формата).

Проблемы, которые рассматриваются в этой книге, сделают вас более эффективным руководителем. Они разбиты на три части: «Управляйте собой» (вызовы № 1–8), «Управляйте другими» (вызовы № 9–21) и «Добивайтесь нужных результатов» (вызовы № 22–30). Если вас не смущают анализ причин конфликта принципов с реальной жизнью, а также истории о том, какие шишки мне пришлось набить, пока я набирался опыта, советую отнестись к каждому заданию со всей серьезностью. Вы можете читать всё подряд или выбрать те проблемы, которые в данный момент кажутся наиболее актуальными. В конце каждой главы вы найдете подсказки, которые помогут справиться с хаосом и прийти к успеху. Вы сами выбираете, как работать: по одному вызову в день, если вам это по силам, или по одному в неделю. В любом случае сделайте все возможное, чтобы перенести задания со страниц этой книги в реальную лидерскую практику.

Итак, пусть ваши коллеги увидят, как вы читаете книгу со словами «неуверенное управление» на обложке. Откройте ее во время обеда и гордо сядьте напротив руководителя! Ведь собранные в ней принципы и задания разработаны лучшими умами в сфере лидерства. Используйте мой опыт их применения как «быструю клавишу», поучительную историю или навык, который стоит перенять и освоить. Обещаю, что не буду ничего смягчать. И поскольку перед нами тридцать вызовов, которые отделяют вас от больших успехов (и меньшего хаоса) на увлекательном пути лидерства, приступим к делу.

ЧАСТЬ II
УПРАВЛЯЙТЕ
ДРУГИМИ

День 1 Демонстрируйте скромность	День 2 Мыслите в духе изобилия	День 3 Прежде всего выслушайте	День 4 Заявляйте о своих намерениях	День 5 Берите на себя обязательства и выполняйте их
День 6 Носите свою погоду в себе	День 7 Вселяйте доверие	День 8 Подавайте пример баланса работы и личной жизни	День 9 Расставляйте правильных людей на правильные места	День 10 Не жалейте времени на общение
День 11 Пересматривайте свои парадигмы	День 12 Научитесь вести трудный диалог	День 13 Говорите прямо	День 14 Сочетайте принципиальность и отзывчивость	День 15 Проявляйте лояльность
День 16 Поощряйте правдивость	День 17 Исправляйте неправильное	День 18 Будьте наставником для своей команды	День 19 Оберегайте свою команду от авралов	День 20 Регулярно проводите встречи один на один
День 21 Дайте другим возможность блеснуть	День 22 Создавайте видение	День 23 Определите критически важные цели (КВЦ)	День 24 Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	День 25 Настройте организационные системы на поддержку миссии
День 26 Добивайтесь нужных результатов	День 27 Отмечайте победы	День 28 Принимайте высокоценные решения	День 29 Возглавьте процесс перемен	День 30 Становитесь лучше

ВЫЗОВ № 9

РАССТАВЛЯЙТЕ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ НА ПРАВИЛЬНЫЕ МЕСТА

*Сколько человек из вашей команды
соответствуют своей роли? Есть ли
необходимость что-то изменить?*

Расставить правильных людей на правильные места гораздо сложнее, чем кажется. Управленческий талант можно уподобить игре в шахматы: ты применяешь разные стратегии, но ситуация меняется, и достаточно одного неверного шага, чтобы тщательно продуманные планы потерпели крах. Назначать людей на должности во многих случаях сложнее всего: кого принять, а кому отказать, кого продвинуть по службе и на какой участок назначить, когда предложить им очередное повышение, а когда не предлагать и стоит ли посоветовать им уволиться (или прямо сказать, что пора уходить).

Создание выдающейся команды может стать одним из важнейших ваших достижений в качестве лидера, но редко получает признание или оценивается по достоинству своевременно. Скорее всего, вам воздадут должное, только когда команда распадется или вы займетесь чем-то новым.

Наверняка вы видели, что происходит, когда некто с возможностями шахматной королевы попадает в ловушку, если приходится ходить как ладья (или, хуже того, как пешка). Я знаю человека, который в моем понимании как никто близок к гениальности. Я говорю не о его способностях к квантовой физике, а о безграничной креативности и даре генерировать идеи. Этот очень опытный и невероятно харизматичный коллега (назову его Брэндон) занимал минимум четыре разные должности и руководил четырьмя командами в одной организации. За ним также тянулся шлейф постоянных неудач, и это мягко сказано. Успех не сопутствовал

ему, несмотря на благие намерения, энтузиазм сверх меры, четкое видение перспективы и культивирование рабочей этики, которая вдохновляла даже меня. (А меня сравнивают с кроликом из рекламы батареек Energizer, которые работают, работают, работают... даже *после* 18:00!) Он никогда не оказывался на правильном для себя месте.

Наверняка вы знаете кого-нибудь похожего: этот человек не отвечает своей должности или не подчиняется лидеру, который мог бы направить его энергию на выполнение проектов, где он показал бы себя с лучшей стороны. Когда человек постоянно играет чужую роль, он обычно начинает перескакивать с одного дела на другое или с места на место (причем совсем не потому, что он выполнил свою задачу). Я могу припомнить много примеров из собственного опыта: одни были удачными, другие нет, но всегда прием на работу и повышение в должности осуществлялись с самыми благими намерениями.

- Двадцатилетний сотрудник, который показывал прекрасные результаты, но работал незаметно, не привлекая излишнего внимания. Так оно и шло, пока лидер не ввел его в одну из важнейших для компании программ, где его высокая квалификация и знания использовались по максимуму. Теперь, благодаря своей эффективности, он показывает беспрецедентный уровень карьерного роста.
- Высококвалифицированный сотрудник, который вносил личный вклад в работу компании, будучи автором многих успешных инициатив. Теперь, когда его назначили на должность с более широкими лидерскими полномочиями, он делает все возможное, чтобы добиться влияния среди своих непосредственных подчиненных.

- Независимый сотрудник, который только что получил повышение, теперь руководит бывшими коллегами и проводит преобразования, способствующие улучшению работы всей компании.
- Старожил, который хорошо зарекомендовал себя в одном отделе и которого нанимает на ту же должность руководитель совсем другого типа. Поскольку тот дает более сложные и интересные задачи и направления, влияние сотрудника и его уверенность в себе неожиданно растут в геометрической прогрессии.
- Высококвалифицированный и авторитетный в своей области технический эксперт, который не интегрируется в полной мере в корпоративную культуру или не разбирается в бизнес-модели компании. Срок его пребывания в должности короток, и он начинает винить других в своей отставке, хотя при более эффективном взаимодействии и наставничестве лидера мог бы добиться существенного влияния на работу компании.

Автор книг о бизнесе и эксперт в сфере лидерства Джим Коллинз пишет в «От хорошего к великому»: «Посадите в ваш автобус правильных людей и высадите неправильных. Правильные люди помогут вам сфокусироваться на главном»⁸. Создание выдающейся команды может стать одним из важнейших ваших достижений в качестве лидера, но редко получает признание или оценивается по достоинству своевременно. Скорее всего, вам воздадут должное, только когда команда распадется или вы займетесь чем-то новым.

Сложность в том, что не существует простого и рационального способа найма персонала (во всяком случае, я такого не знаю),

который гарантирует, что вы назначили правильных людей на правильные роли. На мой взгляд, это можно сравнить с годами в седле. Приобретение этого навыка сопряжено с многочисленными ошибками и даже падениями. И каждый раз надо подниматься и снова брать в руки поводья или бразды правления. Такое умение не дается от рождения; нет и семинаров или списков лучших практик, которые можно взять на вооружение. Это искусство, а не наука: вы приобретаете опыт, постигая все нюансы на практике, методом проб и ошибок. Я знаю одну сотрудницу нашей компании, которая работает у нас пятнадцать лет и сейчас выступает уже в седьмой роли. По общему мнению, это именно то, что нужно. Слава богу, мы (и она) наконец поняли это и исправили ситуацию. Нельзя сказать, что она все время занималась не своим делом. Скорее, теперь она в полной мере обрела свой голос, идеально подошла на новую роль, и в результате вся организация оказалась в выигрыше. Кроме того, мне кажется, теперь она живет более полноценно, ее больше ценят, она выглядит счастливее и довольнее, чем когда-либо раньше.

Чтобы скорее найти правильного человека и поставить его на правильное место, подумайте над следующими вопросами.

- Какими навыками владеет этот человек, какие у него интересы и увлечения и в команде какого типа можно их использовать с максимальной выгодой?
- Какого типа лидер поможет этому человеку преуспеть и использовать свои сильные стороны?
- С какими типами людей ему будет трудно работать и сможете ли вы вовремя справиться с проблемой, откровенно обсудить ее и помочь команде добиться успеха?
- Какие организационные системы и процессы помогут этому человеку преуспеть в новой роли? Имеет ли он привычку

начинать с нуля и добиваться всего самостоятельно или предпочитает привлекать крупные инфраструктуры и серьезные ресурсы?

- Какую корпоративную культуру будет демонстрировать этот человек в новой роли? Достаточно ли он гибок, чтобы встроиться в устоявшуюся сильную культуру, или влиятелен, чтобы возглавить создание и внедрение новой и более прогрессивной культуры?
- Может, этот человек переходит к роли лидера из среды линейного персонала? Способен ли он выявить качества, которые привели его к успеху, и, возможно, избавиться от них и овладеть новыми навыками, необходимыми для того, чтобы вдохновить и повести за собой других? Имеете ли вы возможность участвовать в обучении этого человека и помочь ему добиться успеха на новом поприще?
- Какие, на первый взгляд, незначительные контрпродуктивные черты, которые вредят ему самому, вы заметили у этого человека? Можно ли с помощью тактичного и решительного наставничества минимизировать их или даже превратить в достоинства?
- Что вы могли бы изменить в своем стиле руководства, чтобы активнее способствовать успеху сотрудника и повышению его влияния в новой роли?

Успешные лидеры часто обнаруживают, что действуют подобно сайту знакомств в бизнесе: используют искусство поиска партнеров и подбора правильных людей на правильные роли. Это умение мне далось нелегко, я приобрел его только после десяти лет практики лидерства. Многим так и не удается добиться успеха в овладении

данным искусством. Главное — как быстро вы достигнете цели, пережив как можно меньше разводов.

Пока мы не перешли к следующей теме, задайте себе вопрос: «А я на правильном месте? Как это узнать? Может, другой отдел, команда или лидер лучше помогли бы мне развить мои профессиональные навыки и расширить влияние на людей?» Не отказывайтесь отвечать на вопросы, которые вы задаете сами себе и, главное, которые задает вам ваш руководитель.

БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ РАССТАВЛЯЙТЕ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ НА ПРАВИЛЬНЫЕ МЕСТА

- Выясните истинные интересы, увлечения и сильные стороны человека, чтобы увязать их с потребностями вашего бизнеса.
- Воспользуйтесь списком вопросов из этой главы, чтобы оценить, мог бы сотрудник исполнять другую роль.
- Постарайтесь выяснить, что думают другие о ваших наблюдениях и соображениях.
- Наберитесь мужества и организуйте обсуждение ситуаций, касающихся личностных качеств, эмоциональной зрелости, способности к самоанализу и т. п. (Кстати, многие лидеры пропускают этот пункт и переходят к следующему.)
- Проявите мужество и исправьте возможные несоответствия в распределении ролей.

День 1 Демонстрируйте скромность	День 2 Мыслите в духе изобилия	День 3 Прежде всего выслушайте	День 4 Заявляйте о своих намерениях	День 5 Берите на себя обязательства и выполняйте их
День 6 Носите свою погоду в себе	День 7 Вселяйте доверие	День 8 Подавайте пример баланса работы и личной жизни	День 9 Расставляйте правильных людей на правильные места	День 10 Не жалейте времени на общение
День 11 Пересматривайте свои парадигмы	День 12 Научитесь вести трудный диалог	День 13 Говорите прямо	День 14 Сочетайте принципиальность и отзывчивость	День 15 Проявляйте лояльность
День 16 Поощряйте правдивость	День 17 Исправляйте неправильное	День 18 Будьте наставником для своей команды	День 19 Оберегайте свою команду от авралов	День 20 Регулярно проводите встречи один на один
День 21 Дайте другим возможность блеснуть	День 22 Создавайте видение	День 23 Определите критически важные цели (КВЦ)	День 24 Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	День 25 Настройте организационные системы на поддержку миссии
День 26 Добивайтесь нужных результатов	День 27 Отмечайте победы	День 28 Принимайте высокоценные решения	День 29 Возглавьте процесс перемен	День 30 Становитесь лучше

ВЫЗОВ № 10

НЕ ЖАЛЕЙТЕ ВРЕМЕНИ НА ОБЩЕНИЕ

*Придерживаетесь ли вы принципа:
если не спешить, отношения с людьми
складываются скорее, а если спешить —
медленнее?*

Представьте себе шведский стол в любимой гостинице.

Неаппетитные ломтики простого хлеба часто лежат рядом с тепловатым датским хлебом и ждут, когда их поджарят. В больших отелях простого тостера недостаточно. Нужен конвейерный. Кладешь ломтик на металлическую сетку — и примерно через сорок пять секунд идеально поджаренный тост падает в нижний лоток.

Я помещаю большинство людей, с которыми знаколюсь, в метафорический тостер и устанавливаю его в режим «быстро». Такое отношение диктуется моей импульсивной, нетерпеливой, практичной натурой. Догадайтесь, какой тост получается в результате? Некачественный.

У меня эта система никогда не срабатывала. Ни разу.

Почему? Когда приходит моя очередь закладывать хлеб в тостер, я инстинктивно включаю самый быстрый режим. Дело не в том, что мне нужен слегка обжаренный тост. Просто я химически, биологически и физически не могу стоять перед мучительно долго работающей машиной, пока она еле-еле пыхтит. Я включаю ее на максимум, пытаюсь подстегнуть и в результате получаю (какой сюрприз!) чуть теплый хлеб.

Добро пожаловать в мою систему взаимоотношений. Я помещаю большинство людей, с которыми знаколюсь, в метафорический тостер и устанавливаю его в режим «быстро». Такое отношение диктуется моей импульсивной, нетерпеливой, практичной натурой. Догадайтесь, какой тост получается в результате? Некачественный.

Слава богу, я получил хороший урок от Чака Фарнсуорта, одного из моих первых корпоративных руководителей и наставников, который дал мне понять, что нельзя жалеть время на общение с людьми. Это случилось на заре моей карьеры, когда я был менеджером по работе с клиентами в нашем отделе образования. Я продавал рекомендации по развитию лидерства колледжам и университетам, а Чак являлся нашим вице-президентом и учредителем. У нас состоялся большой обед с вице-президентом администрации Университета Огайо и ее командой. Она была на пике своей карьеры: выходец из компании из списка Fortune 50 заняла должность вице-президента одного из крупнейших университетов США. В сферу ее деятельности входили такие вопросы, как управление матчастью, обслуживающим персоналом и множество других функций.

Мой план был прост: установить на тостере режим «быстро» и прогнать через него большую партию учебных материалов. Да, именно большúю: это была крупная сделка и для нашего отдела, и для меня лично. К счастью, мне слегка перевалило за двадцать, я был торговым агентом с бездной обаяния и крайней самонадеянностью, с помощью которых и рассчитывал повернуть сделку. Как только мы расселись за столом, я заказал закуски для всех. Какой смысл тратить время на выяснение вкусов и предпочтений (и возможных аллергических реакций) гостей? У меня все под контролем. Я был управляемой ракетой, летящей в цель «продать». Глядя назад, могу только предполагать, что подумала обо мне эта команда маститых администраторов.

Я сразу приступил к деловым переговорам в надежде добиться устного обязательства по поводу ожидаемой продажи. Затем,

когда я только начал развивать свой отработанный сценарий, Чак (помню это очень отчетливо) положил руку мне на колено и сжал его, предприняв вполне адекватную попытку спасти меня от меня же. Я нажал на тормоза, еще не понимая, чего хочет Чак, но чувствуя, что меня занесло. Потом он легко и непринужденно перешел к обсуждению тем, представляющих взаимный интерес, семейных отношений и других вопросов, о которых мы могли откровенно говорить с нашими клиентами и которые не имели никакого отношения к предстоящей сделке. Догадайтесь сами, удалось ли нам в конце концов оформить ее.

Чак — настоящий мастер налаживания взаимоотношений — не жалеет времени на общение. Дело не в том, что он уж очень умный, хитрый или опытный; просто он с искренним интересом относится к людям, их успехам и проблемам. В сфере продаж он придерживается простой философии: если в процессе изучения клиентов и их потребностей он понимает, что, предложив одно из наших решений, он сможет им помочь, — отлично! Тогда давайте заключать сделку. Если нет, разойдемся в разные стороны. Может быть, я смогу рекомендовать другую компанию — поставщика решений, которая больше им подойдет. Он самый эффективный из моих знакомых в том, что касается работы с людьми. А этот навык обязателен для каждого лидера.

Для ясности скажу: мне трудно применять данное правило на практике не потому, что я изначально недооцениваю важность выстраивания отношений. Просто мне все время хочется форсировать процесс! Я также не сожалею о том, что мою жизнь можно назвать продуктивной. Проще говоря, я люблю доводить дело до конца, мне нравится много и тяжело работать и побу-

ждать других к великим свершениям. Я люблю дедлайны, и все знают, что я добиваюсь выполнения задач в срочном режиме. И это вызывает раздражение у окружающих. Вероятно, меня никогда не попросят произнести хвалебную речь или благодарственную молитву, зато я буду первым, к кому обратятся, если возникнет нужда помочь эвакуировать людей из горящего здания. Потом вам, может быть, потребуется лечение, но я обещаю вывести вас оттуда живыми!

Я до сих пор учусь замедляться, когда дело доходит до отношений с другими. По мнению Стивена Кови, в отношениях с людьми лучше не спешить, тогда дело пойдет быстрее. А если будете торопиться — медленнее⁹.

Вот история, которая иллюстрирует этот принцип и сильно повлияла на меня. Каждое утро я покупаю газеты в сувенирном киоске гостиницы рядом с домом. Продавщица работает там уже несколько лет, она казалась мне одновременно и закаленной жизнью, и какой-то подавленной. Пожилая, с трудно определимым акцентом, она должна была бы давно уйти на пенсию. Обычно мы наскоро обменивались любезностями, пока она сканировала мои газеты, проводила карту через терминал и жаловалась на то, как все подорожало. В ответ я улыбался и спешил прочь.

Много раз я видел, как женщина с трудом управляет с терминалом, резко разговаривает с покупателями или нервничает, когда кто-то возвращает покупку. Это случалось часто, меня даже начало раздражать то, что мне казалось некомпетентностью и неуважением к клиентам. Я даже подумывал намекнуть менеджеру, что ей, вероятно, пора «заняться чем-нибудь другим».

Однажды утром, когда мы совершали наш привычный ритуал, женщина сообщила, что завтра работает последний день: наконец-то она выходит на пенсию и возвращается во Францию, где будет жить с дочерью. Меня это несколько удивило (я не распознал у нее французский акцент), но быстрый режим, в котором я живу, вернул меня к привычному утреннему распорядку. Я наскоро пробормотал поздравления и пошел по своим делам.

В тот день я не раз вспоминал этот разговор, не понимая, почему диалог с ней не выходит у меня из головы даже поздно вечером. В общении с людьми лучше не спешить. Когда торопишься, дело идет туго. Без сомнения, я всегда слишком спешил, общаясь с этой женщиной во время наших бесчисленных встреч. Я задумался о цене моего невнимания и спешки.

Выстраивание и сохранение искренних взаимоотношений не терпят спешки, хотя жизнь заставляет нас постоянно ускорять темп. Но, как в случае с моим тостом (или, вернее, его отсутствием), чтобы добиться хороших результатов в качестве лидеров (или родителей), нужно не спешить и не жалеть времени на общение.

На следующее утро, включив свою способность к эмпатии на максимум, мы с моим восьмилетним сыном быстро купили букет в магазине и поехали к киоску. Мы вошли, и сын вручил продавщице цветы. Она была явно ошеломлена. А потом я в первый раз за все время знакомства по-настоящему выслушал ее. Тогда я не пожалел времени на общение и за пять минут узнал больше,

чем за весь предыдущий год. В совершенно не свойственной ей манере она призналась, что в этом месяце ей исполняется семьдесят лет, что она проработала в гостинице тринадцать лет и живет в США с пятидесяти. Она родилась в Родезии (теперь Зимбабве) и выросла в культурных традициях черного большинства. Она рассказала, как ее родители прививали ей трудовую этику (вот почему она все еще работает, хотя могла уволиться много лет назад) и как она в десять лет купила свой первый велосипед на собственные деньги. Она радовалась, что будет жить с дочерью во Франции, но потом призналась (со слезами на глазах), что ее очень пугает будущее.

Ее история (которую здесь невозможно изложить достаточно подробно) — портрет удивительной женщины с необыкновенной судьбой. Из-за того, что мне никогда не приходило в голову притормозить свой бег и найти время для общения с ней, я упустил возможность завязать гораздо более серьезные отношения, чем минутное общение по утрам. Но хотя бы мы расстались по-человечески, не на бегу.

Каждое утро, покупая газеты в киоске, я тешу себя надеждой, что у нее все хорошо.

Двадцать лет назад я ничего не стал бы делать с вечной спешкой. Но теперь я над этим работаю (и стараюсь поделиться данным жизненным опытом со своими тремя сыновьями).

Выстраивание и сохранение искренних взаимоотношений не терпят спешки, хотя жизнь заставляет нас постоянно ускорять темп. Но, как и в случае с моим тостом (вернее, его отсутствием), чтобы добиться хороших результатов в качестве лидеров (или родителей), нужно не спешить и не жалеть времени на общение.

БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ЖАЛЕЙТЕ ВРЕМЕНИ НА ОБЩЕНИЕ

- Спросите себя: используете ли вы быстрый режим по умолчанию? Если да, не обделяете ли вы в чем-то себя и окружающих? Не лишает ли вас внутренняя установка на эффективность возможности нацеливаться на результативность?
- Уясните для себя, что не существует эффективного выстраивания отношений. Чтобы добиться доверия, уважения и взаимопонимания, не жалейте времени и душевных сил на общение.
- Намеренно снижайте привычный темп и общайтесь с другими в том стиле, который им более удобен.
- Возьмите за правило спрашивать у членов команды и коллег, как у них идут дела, и внимательно выслушивать их. Если это удобно, с искренним интересом расспросите о подробностях.
- Дайте оценку своему отношению к затратам времени:
 - а) тратите ли вы время на общение с людьми или разрешение ситуаций, к которым нельзя применить критерии продуктивности или ценности, полезности;
 - б) направлено ли ваше общение с людьми на получение информации или укрепление взаимоотношений? Старайтесь развивать его в обоих направлениях.

День 1 Демонстрируйте скромность	День 2 Мыслите в духе изобилия	День 3 Прежде всего выслушайте	День 4 Заявляйте о своих намерениях	День 5 Берите на себя обязательства и выполняйте их
День 6 Носите свою погоду в себе	День 7 Вселяйте доверие	День 8 Подавайте пример баланса работы и личной жизни	День 9 Расставляйте правильных людей на правильные места	День 10 Не жалейте времени на общение
День 11 Пересматривайте свои парадигмы	День 12 Научитесь вести трудный диалог	День 13 Говорите прямо	День 14 Сочетайте принципиальность и отзывчивость	День 15 Проявляйте лояльность
День 16 Поощряйте правдивость	День 17 Исправляйте неправильное	День 18 Будьте наставником для своей команды	День 19 Оберегайте свою команду от авралов	День 20 Регулярно проводите встречи один на один
День 21 Дайте другим возможность блеснуть	День 22 Создавайте видение	День 23 Определите критически важные цели (КВЦ)	День 24 Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	День 25 Настройте организационные системы на поддержку миссии
День 26 Добивайтесь нужных результатов	День 27 Отмечайте победы	День 28 Принимайте высокоценные решения	День 29 Возглавьте процесс перемен	День 30 Становитесь лучше

ВЫЗОВ № 11

ПЕРЕСМАТРИВАЙТЕ
СВОИ ПАРАДИГМЫ

*Видите ли вы людей и ситуации
в истинном свете?*

Вам лгали всю вашу жизнь. Иногда это была маленькая ложь — когда вы смотрели телеспектакль или фильм в кино-театре. В ней нет ничего плохого, тем более что для ее обозначения придумали даже термин — приостановка неверия (иллюзия реальности, вера в предлагаемые обстоятельства). Мы как будто заключаем соглашение с режиссером: если вы обещаете меня развлекать, я перестану не верить в пришельцев и героя, который в одиночку спасает Вселенную. Мы воспринимаем эту маленькую ложь как безобидное развлечение. Но порой мы имеем дело с более серьезными видами лжи: когда обманываем, говоря об окружающих и их намерениях. Для этого тоже есть специальный термин — фундаментальная ошибка атрибуции. Одна из причин, объясняющих присутствие этого вида лжи в нашей жизни, заключается в том, что мы не даем себе труда осмыслить и пересмотреть привычные парадигмы.

Наши парадигмы, вероятно, самый мощный инструмент, которым мы пользуемся, взаимодействуя с другими. Необходимо тщательно анализировать, почему мы воспринимаем людей именно так, а не иначе, и исправлять ошибочные представления и устаревшие взгляды.

Кови популяризировал термин «парадигма», который происходит от греческого παράδειγμα — образец, модель или представление о чем-либо. Наши парадигмы — совокупность ощущений, систем взглядов, мировоззрений, ценностных ориентиров — своего рода призма, через которую мы видим все и всех, в том числе себя. Они придают смысл, истинный или ложный, окружающему нас миру

и влияют на то, как мы интерпретируем все, что видим и испытываем, и на то, как мы взаимодействуем и строим отношения с другими.

Когда-то у меня была знакомая, успешно работавшая в киноиндустрии, с массой заслуг и прекрасной репутацией; она занималась преимущественно продюсированием кино- и телепродукции. Как-то раз она мимоходом сказала одну фразу, которую, уверен, уже давно забыла (и хотя она, вероятно, не придавала своим словам особого значения, я воспринял их всерьез и продолжаю размышлять о них уже тридцать лет). Говоря об одном подающем надежды актере, она уточнила: «Я знала его еще тогда, когда он ничего собой не представлял». Эту фразу я неоднократно слышал от нее в адрес многих актеров.

Мне запомнился этот случай скорее не потому, что ее слова были уж слишком суровыми, злыми или мелочными, а потому, что они отражали одну из ее парадигм. За свою карьеру моя бывшая подруга поработала со множеством знаменитостей. Большинство из них начинали как нищие артисты, играя в любительских театрах и еле-еле сводя концы с концами, прежде чем пробились к славе и богатству (в отличие от вас и меня: мы вознеслись в ряды топ-менеджмента без особых усилий и опыта; я настоятельно рекомендую именно эту, вторую стратегию — пишите мне, пожалуйста, на электронный адрес info@franklincovey.ru и расскажите, помогла ли она вам). По-видимому, она привыкла действовать в рамках парадигмы, согласно которой никто на самом деле не заслуживает своих успехов. Они навеки связаны путами прошлого. Но это абсурд. Мы все с чего-то начинали, за исключением королевских особ, да и то, подозреваю, многие из них хотели бы выйти из привычного круга. Мышление, поведение и убеждения моей знакомой сформировались под влиянием этой парадигмы и обусловили ее

отношение ко многим людям, которых она знала. Эта жесткая парадигма заставляла ее воспринимать людей такими, какими они были, когда только начинали, а не такими, какими они в итоге стали. Лично у меня неурядицы в управленческой деятельности появились именно тогда, когда я угодил в ту же ловушку, не дающую выбраться за рамки привычного образа мышления.

Я проработал с Энди больше десяти лет, и у нас сложились дружеские отношения. Мы ходили друг к другу на вечеринки по случаю дней рождения, обменивались мнениями о проблемах на работе во время барбекю на заднем дворе, и мне искренне казалось, что я уважаю этого человека и доверяю ему. Но, несмотря на нашу дружбу и долгую совместную работу, между нами произошла довольно громкая размолвка (один из немногих подобных случаев в моей жизни, но все же весьма неприятный).

Когда я познакомился с Энди, он занимал должность начального уровня, был молодым, компетентным, общительным и трудолюбивым. Поскольку я был старше и выше по должности, я выстроил часть своей парадигмы на основе иерархического принципа: я стою на более высокой ступеньке карьерной лестницы. Нужно признать, моя самооценка во многом определялась местом в иерархии, и те несколько ступенек, которые нас разделяли, давали мне ощущение надежности.

Но с этой парадигмой возникла проблема: Энди продвигался по службе благодаря упорной работе, успешным проектам и высоким профессиональным навыкам. Все это время я не пересматривал свою парадигму и не углублялся в вопрос о том, почему соблюдение иерархии так важно для меня. Наш конфликт был порожден неизбежным столкновением между моей устаревшей парадигмой и новой реальностью.

Как высокомерен и самонадеян я был!

Трения дошли до критической точки, когда Энди, теперь уже работавший непосредственно над проектом для CEO, запросил промежуточные рабочие образцы, которые готовила моя команда. Я первым признаю, что он делал свою работу и выполнял просьбу руководства. Все это замечательно, только я давно взял за правило не показывать промежуточную работу, поскольку это крайне редко приводит к хорошему результату при демонстрации у руководства. Что касается проектов, которыми занималась моя команда, то нам было выгоднее, чтобы заинтересованные лица видели законченный или близкий к завершению продукт, а не пытались мысленно представить его себе и понять, как промежуточные фрагменты в итоге соединятся в целое. В том, что из-за своей парадигмы я попал в неприятное положение, была виновата не сама просьба (вполне разумная), а то, что я воспринимал Энди как подчиненного, ниже по должности. Именно поэтому вместо того, чтобы разъяснить свою точку зрения и предложить пойти к руководству и уточнить суть требования, я расценил это как неуважение к установленному мною порядку работы со стороны подчиненного. Моя реакция была резкой, я отшил его публично, на виду у моей команды, и отправил восвояси с пустыми руками. По какой-то неведомой причине моя парадигма по отношению к Энди и его роли долгое время оставалась незыблемой. Это не оправдывает мое поведение, но помогает понять, почему я так себя повел. Мне было необходимо сменить парадигму.

Позже в тот же день и в последующие я пытался извиниться, но наши отношения были разрушены и не подлежали восстановлению. В свете приобретенного опыта предельно ясно, что изначально верные парадигмы часто со временем теряют свою точность

и актуальность. Источником неточной парадигмы не всегда становится негативное мнение или отношение. Она может быть чем-то вроде стоп-кадра, момента, застывшего во времени. Если слишком долго не пересматривать ее, вы можете не уследить за тем, как изменились люди (и даже весь мир) вокруг вас. Как ни печально, это был суровый урок для нас обоих.

К счастью для Энди, он не нуждался во мне, чтобы успешно продвигаться по карьерной лестнице. Вскоре он уже считался сотрудником, который вносит заметный вклад в деятельность организации. А я упорно старался выработать в себе привычку серьезно относиться к тому, как я воспринимаю окружающих, ситуации и природу парадигм, которыми руководствуюсь. Могу честно сказать, что стал разбираться в этом лучше.

Наши парадигмы, вероятно, самый мощный инструмент, которым мы пользуемся, взаимодействуя с другими. Необходимо тщательно анализировать, почему мы воспринимаем людей именно так, а не иначе, и исправлять ошибочные представления и устаревшие взгляды.

БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПЕРЕСМАТРИВАЙТЕ СВОИ ПАРАДИГМЫ

- Составьте список всех ваших подчиненных. Проанализируйте вашу текущую парадигму в отношении каждого из них с точки зрения профессионализма или возможности продвижения по службе. Готовы ли вы подвергнуть ее сомнению? Возможно, она изначально была неполной?
- Если бы вам пришлось отказаться от нынешней парадигмы в отношении кого-либо из сотрудников, могли бы они

заслужить другую? Если да, то как? Что вы должны будете увидеть в них?

- Взгляните на себя через призму этой задачи. Выберите друга или коллегу, которым доверяете, и попросите изложить их парадигму по отношению к вам — в роли руководителя, друга, коллеги или в любой другой, в которой они вас наблюдают. Достаточно ли в вас зрелости и способности к самоанализу, чтобы дорасти до парадигмы, которой, на ваш взгляд, они должны придерживаться применительно к вам?
- Чтобы процесс пересмотра парадигм был эффективен, необходим глубокий серьезный самоанализ. Эту проблему быстро не решить. Спросите себя: «Готов ли я расплатиться сполна за изменение своего мировоззрения?»