

# 4 ПРАВИЛА

---

ЭФФЕКТИВНОГО

---

ЛИДЕРА

в условиях неопределенности

Dr. Stephen R. Covey

Bob Whitman

With Breck England

---

Predictable Results  
in Unpredictable  
Times

---

Стивен Р. Кови

Боб Уитман

*при участии Брека Ингланда*

4 ПРАВИЛА

---

ЭФФЕКТИВНОГО

---

ЛИДЕРА

в условиях неопределенности

**БОМБОРА™**

Москва 2019

УДК 159.9  
ББК 88.5  
К56

Stephen R. Covey  
PREDICTABLE RESULTS IN UNPREDICTABLE TIMES

©FranklinCovey Company. Franklin Covey  
and FC logo and trademarks are trademarks  
of Franklin Covey Co and their use is by Permission

Перевод с английского *М. Мацковской*

**Кови, Стивен Р.**

К56 4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности / Стивен Р. Кови, Боб Уитман, Берек Ингланд ; [пер. с англ. М. Мацковской]. — Москва : Эксмо, 2019. — 224 с. — (Психология. Искусство лидера).

Настоящие лидеры проверяются в трудные времена. Экономический спад, смена владельцев бизнеса, масштабная реорганизация — все это требует от руководителей повышенного профессионализма. В начале книги Стивен Кови выделяет четыре опасности, которые подстерегают компании в периоды неопределенности:

- отсутствие исполнения;
- кризис доверия;
- потеря фокуса;
- всепроникающий страх.

В ответ на каждую из перечисленных угроз автор формулирует по одному правилу. Правилу, которое дает исчерпывающие ответы на возникающие у руководителей вопросы, избавляет от сомнений, как поступить в той или иной ситуации, подсказывает верные решения.

Книга Стивена Кови подобна мудрому учителю. Она не только помогает решать конкретные проблемы, но и ненавязчиво формирует систему ценностей, присущую истинным лидерам.

УДК 159.9  
ББК 88.5

© М. Мацковская,  
перевод на русский язык, 2010

© Оформление.

ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-699-94052-3

# Содержание

<b>ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ВРЕМЕНА .....</b>	<b>9</b>
Четыре опасности непредсказуемых времен.....	15
<b>1. ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ ПРЕВОСХОДНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ СВОИХ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ.....</b>	<b>21</b>
Каждый ли знает, что он должен делать?.....	25
Шаг 1. Фокусируйтесь на важнейших целях .....	34
Шаг 2. Убедитесь, что каждый сотрудник знает, что конкретно он должен делать для достижения этих целей.....	40
Шаг 3. Ведите счет .....	45
Шаг 4. Регулярно отслеживайте исполнение и доведение намеченного до конца .....	51

Вы «сдвигаете середину»? .....	57
1. Определите «островки мастерства» .....	62
2. Спросите команду, как повысить эффективность .....	66
<i>План исполнения стратегии</i> .....	69
<i>План «Сдвига середины»</i> .....	71
<i>Учите, чтобы научиться</i> .....	74
<b>2. ДВИГАЙТЕСЬ СО СКОРОСТЬЮ ДОВЕРИЯ</b> .....	77
Кризис доверия .....	83
Налоги низкого доверия и дивиденды высокого доверия .....	86
А вы платите налоги или получаете дивиденды? .....	88
Сказка о двух командах .....	90
Воссоздание доверия.....	92
Три вида поведения, создающего доверие .....	95

Пример из практики. «Восстановление доверия в кризис» .....	98
Характер, достойный доверия.....	105
Продуманная кампания по созданию доверия .....	109
<i>План действий по созданию доверия</i> .....	111
<i>Учите, чтобы научиться</i> .....	115
<b>3. ДОСТИГАЙТЕ БОЛЬШЕГО МЕНЬШИМИ РЕСУРСАМИ.....</b>	<b>117</b>
Добивайтесь лояльности потребителей и сотрудников.....	122
Нажмите кнопку «перезагрузки»: согласуйте организацию с тем, что является ценным для потребителей.....	134
<i>План действий</i> <i>«Больше меньшими ресурсами».....</i>	<i>142</i>
<i>Учите, чтобы научиться</i> .....	<i>145</i>
<b>4. УМЕНЬШАЙТЕ СТРАХ .....</b>	<b>147</b>
Во что вам обходится психологическая рецессия? .....	150

СТИВЕН КОВИ

На вашу организацию страх оказывает пагубное влияние? Ваши люди парализованы неуверенностью и неопределенностью? .....	152
Вы придумали, как преобразовать всю эту тревогу в полезную энергию? .....	157
Корни страха .....	158
<i>План уменьшения страха</i> .....	174
<i>Учите, чтобы научиться</i> .....	175
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	177
О компании FranklinCovey.....	200
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	188
<b>О КОМПАНИИ FRANKLINCOVEY</b> .....	200
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	201



# **ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ВРЕМЕНА**

*Вы будете беззащитны  
перед непредсказуемым,  
только если позволите ему  
управлять собой.  
Всегда сами управляйте  
своими действиями.*

НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ



**К**аждое лето разноцветная толпа велосипедистов стремится победить в гонке, которая считается величайшим испытанием человека на выносливость — в Тур де Франс. Стартуя на плоской, солнечной равнине, гонщики движутся сначала единой группой, затем кто-то вырывается вперед, кто-то вплотную следует за лидером, отставая от него лишь на несколько дюймов. Но большинство из них крутит педали в общей массе. На сравнительно простом участке маршрута толпа велосипедистов устремляется вперед с предсказуемой скоростью.

Затем спортсменов ждет суровое испытание горами. Погода в горах неустойчива. В это трудно поверить, но в Альпах даже в июле можно попасть под ледяной дождь или дождь со снегом. Пустынная гора Венту на юге Франции, напротив, встречает их палящей жарой, здесь недалеко и до

теплового удара. По горной трассе велосипедисты карабкаются на тысячи метров вверх, и группа растягивается. Гонщики устают и выходят из борьбы. Многие команды безнадежно отстают.

И именно в этих экстремальных условиях лидерство захватывают великие команды.

---

ВЕЛИКИЕ ЛИДЕРЫ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ОБЫЧНЫХ ЛЮДЕЙ. ДАЖЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И НЕСТАБИЛЬНОСТИ ОНИ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ТВЕРДЫХ ПРИНЦИПОВ. ОНИ ЗНАЮТ, ЧТО МИР НЕПРЕДСКАЗУЕМ. И, НЕСМОТРИ НА ЭТО, ОНИ ПОЛУЧАЮТ ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

---

Порой и ваша команда, компания или организация будут попадать в экстремальные условия, в ситуацию, где горы круты, а климат неустойчив и где никто не знает, что ждет вас за следующим холмом. Даже если обстоятельства полностью изменятся, легкой поездки не предвидится: мы вступили в мир, в котором риск прошлого – лишь цветочки по сравнению с тем, с чем мы сталкиваемся сегодня. Кризисы будущего могут быть более жестокими, чем все, что мы уже пережили.

С этого момента, и все с этим согласны, мы находимся «в горах». Именно здесь великие лидеры и проявят себя.

Великие лидеры отличаются от обычных людей. Даже в условиях неопределенности и нестабильности они придерживаются определенных твердых принципов. Они знают, что мир непредсказуем. И, несмотря на это, они получают предсказуемые результаты.

Как им это удается?

Прежде чем перейти к ответу на этот вопрос, давайте рассмотрим причины, из-за которых так много спортсменов выходит из борьбы, добравшись до гор. Обычно к этому приводят не слабость и не неумение — большинство участников Тур де Франс прекрасно подготовлены, в противном случае они не участвовали бы в гонке.

Тур де Франс — это командное соревнование, и тем командам, которые проигрывают, не хватает дисциплины исполнения, которой обладают победители. Члены команды-победителя должны быть способны безгранично доверять друг другу, должны быть абсолютно уверены, что каждый из них точно выполнит свою работу. Они все время должны быть сфокусированы на цели,

используя каждую возможность для продвижения в выбранном стратегическом направлении. В противном случае накопленная совокупность мелких ошибок приведет их к катастрофе.

Долгий опыт работы с тысячами частных и государственных организаций во всем мире научил нас тому, что все определяется именно этим недостатком дисциплины «в горах». Компанией FranklinCovey было проведено исследование командной дисциплины, в котором приняли участие более 300 тыс. человек, работающих в 17 тыс. структурных подразделений 1100 организаций. Мы проинтервьюировали большинство сотрудников в 5000 этих подразделений. Мы сопоставили результаты интервью с финансовыми и производственными показателями и данными по лояльности клиентов от большого количества сопоставимых организаций. Это комбинированное исследование помогло нам выявить именно те факторы, которые отличают лучшие компании от обычных, которые отличают Лэнсов Армстронгов<sup>1</sup> от других участников велогонки.

---

<sup>1</sup> Лэнс Армстронг — выдающийся американский велогонщик, многократный победитель Тур де Франс.

## **ЧЕТЫРЕ ОПАСНОСТИ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫХ ВРЕМЕН**

Подобно командам велосипедистов, участвующим в Тур де Франс, компании, прокладывающие свой путь в непредсказуемые времена, подстерегают четыре основные опасности:

- отсутствие исполнения;
- кризис доверия;
- потеря фокуса;
- всепроникающий страх.

**Отсутствие исполнения.** Вы тщательно продумали, как вести себя в кризис. У вас есть стратегия. Теперь вопрос заключается в том, способны ли ваши команды исполнять намеченное? Будут ли они исполнять намеченное? Некоторые сотрудники вашей организации доводят дело до конца. Некоторые — не доводят и, вероятно, никогда не будут доводить. И, наконец, существует большая группа посередине между ними. Насколько больший вклад эта середина могла бы внести, если бы работала так, как те, кто доводит дело до конца?