

Stephen R. Covey a fost fondatorul și președintele Centrului de Leadership Covey, specializat în ajutarea celor care își doresc să devină manageri mai buni, și al Institutului pentru Conducerea Bazată pe Principii.

A primit numeroase distincții în domeniul educației și al leadershipului și a fost numit unul dintre cei mai influenți 25 de oameni din Statele Unite de către revista Time. Cărțile sale s-au vândut în peste 30 de milioane de exemplare și au fost publicate în peste 20 de țări.

STEPHEN R. COVEY

ETICA LIDERULUI
EFICIENT SAU
CONDUCEREA
BAZATĂ PE PRINCIPII

Traducere din limba engleză de
AURELIANA IONESCU

LITERA

București
2020

Principle-Centered Leadership

Stephen R. Covey

Copyright © FranklinCovey Company
Logoul și mărcile FranklinCovey și FC
sunt mărci înregistrate ale FranklinCovey Co.
și pot fi folosite doar cu permisiunea proprietarilor

INTROPECTIV®

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372

*Etica liderului eficient sau
Conducerea bazată pe principii*

Stephen R. Covey

Copyright © 2020 FranklinCovey Company
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactor: Sabrina Florescu
Corector: Dorina Lipan

Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu
Tehnoredactare și prepress: Ana Vârtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
COVEY, STEPHEN R.

*Etica liderului eficient sau Conducerea bazată
pe principii* / Stephen R. Covey; trad. din lb. engleză
de Aureliana Ionescu. – București: Litera, 2020

ISBN 978-606-33-4651-4

I. Ionescu, Aureliana (trad.)

159.9

CUPRINS

Prefată 11

Partea I

EFICIENȚĂ PERSONALĂ ȘI INTERPERSONALĂ

Introducere 33

1. Caracteristicile conducătorilor care se bazează
pe principii 39
2. Șapte obiceiuri revizuite 48
3. Trei rezoluții 60
4. Principala măreție 73
5. Despărțire de trecut 88
6. Cele șase zile ale creației 106
7. Șapte păcate capitale 118
8. Conducere după busola morală 129
9. Putere bazată pe principii 139

10. Crearea unor căi de comunicare clare	151
11. 30 de metode de influențare	166
12. Opt moduri de a îmbunătăți relațiile de cuplu și familiale	182
13. Faceți din copiii voștri niște învingători	203

Partea a II-a
DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI
ȘI A ORGANIZAȚIILOR

<i>Introducere</i>	215
14. Manageri ai abundenței	221
15. Șapte probleme cronice	229
16. Schimbare a paradigmei de management	244
17. Avantajele paradigmei PS	256
18. Șase condiții ale responsabilizării	268
19. Managementul speranțelor	286
20. Control din partea organizației sau autocontrol?	297
21. Cum să îi implicăm pe oameni	307
22. Folosire a sistemelor de informare asupra părților implicate	316
23. Lucrări finalizate de personal	335
24. Folosiți-vă emisfera stângă pentru a manageria și pe cea dreaptă pentru a conduce	346
25. Principiile calității maxime	355
26. Conducere prin prisma calității maxime	371
27. Cele șapte deprinderi și cele 14 puncte ale lui Deming	380

28. Cum să transformi o mlaștină într-o oază	398
29. Constituția corporației	412
30. Declarația universală de misiune	423
31. Medii educaționale bazate pe principii	434
<i>Epilog</i>	449
<i>Notă personală</i>	463
<i>Mulțumiri</i>	465
<i>Indice</i>	467
<i>Despre autor</i>	471
<i>Despre compania FranklinCovey</i>	473
<i>Aprecieri</i>	475

1

Caracteristicile conducătorilor care se bazează pe principii

În urma studiului, a observației și a propriilor străduințe am izolat opt caracteristici clare ale liderilor care se bazează pe principii. Aceste trăsături nu numai că definesc conducătorii eficienți, dar servesc și ca semne de progres pentru noi toți. Le voi discuta pe fiecare pe scurt.

Învăță mereu lucruri noi

Oamenii care se bazează pe principii urmează mereu școala experiențelor lor. Ei citesc, caută să se pregătească, iau lecții, îi ascultă pe ceilalți, învață și cu ochii, și cu urechile. Sunt curioși și pun mereu întrebări. Își extind mereu competența, capacitatea de a face diverse lucruri. Ei își dezvoltă noi îndemnări, își descoperă noi interese. Cu cât află mai multe, cu atât își dau seama și mai mult că nu știu tot, că, dacă se lărgește cercul cunoașterii, în afara lui crește și zona de necunoaștere. Cea mai mare parte din această energie de a învăța și de a crește începe și se hrănește din sine.

Vă veți dezvolta mai repede capacitățile dacă veți învăța să faceți și să păstrați promisiuni și angajamente. Începeți

prin a vă face o promisiune mică vouă înșivă; continuați să îndepliniți acea promisiune până când veți avea sentimentul că dețineți mai mult control asupra voastră. Acum treceți la următorul nivel al provocării. Faceți-vă o promisiune și țineți-o până când instaurați controlul la acel nivel. Apoi treceți la nivelul următor; faceți promisiunea, țineți-o. Făcând aceasta, sentimentul valorii personale va crește; se vor dezvolta sentimentul stăpânirii de sine, precum și încrederea voastră că puteți stăpâni următorul nivel.

Dar fiți serioși și atenți de-a lungul întregului proces, fiindcă, dacă faceți acest angajament față de voi înșivă și apoi nu îl păstrați, stima voastră pentru propria persoană va slăbi și capacitatea voastră de a face și de a ține o altă promisiune va scădea.

Scopul lor este de a servi

Cei care se străduiesc să se bazeze pe principii consideră că viața este o misiune, nu o carieră. Sursele lor interioare i-au pregătit să fie de folos. Într-adevăr, în fiecare dimineață, sunt pregătiți să fie de ajutor, gândindu-se la ceilalți.

Închipuiți-vă cum zilnic faceți și voi același lucru în diversele aspecte pe care le aveți de administrat. Închipuiți-vă cum vă pregătiți să duceți la îndeplinire un lucru ce v-a fost încredințat în ziua respectivă. Închipuiți-vă că aveți alături o altă persoană – un coleg sau un partener de viață – și că învățați să lucrați împreună.

Subliniez acest principiu fiindcă am ajuns la concluzia că efortul de a ajunge să vă bazați pe principii pur și simplu

nu va avea succes fără greutatea pe care trebuie să o purtați zi de zi. Am putea încerca să facem acest efort ca un fel de exercițiu intelectual sau moral, dar dacă nu avem un sentiment al responsabilității, al servirii, al contribuției, el devine o strădanie în zadar.

Radiază optimism

Înfățișarea oamenilor bazați pe principii este voioasă, plăcută, fericită. Atitudinea lor este optimistă, iar spiritul lor este entuziast, plin de speranță, încrezător.

Această energie pozitivă e ca un câmp energetic sau ca o aură ce îi înconjoară și îi încarcă pozitiv, schimbă câmpurile energetice negative sau mai slabe din jurul lor. De asemenea, ei atrag și măresc câmpurile mai mici de energie pozitivă. Când intră în contact cu surse puternice de energie negativă, tind fie să le neutralizeze, fie să le ocolească. Uneori, se îndepărtează pur și simplu de orbita lor otrăvită. Înțelepciunea îi ajută să perceapă cât de puternică este respectiva energie negativă, să aibă umor și să găsească timpul potrivit când să aibă de-a face cu aceasta.

Fiți conștienți de efectul propriei energii și înțelegeți cum o radiați și cum o direcționați. În mijlocul confuziei, al conflictului sau al energiei negative străduiți-vă să faceți pace, să armonizați, să anihilați energia distructivă sau să-i contracarați efectele. Veți descoperi că energia pozitivă e un demers ce vă împlinește ca persoană când e combinată cu următoarea caracteristică.

Oamenii bazați pe principii nu reacționează exagerat în fața comportamentelor negative, a criticilor, a slăbiciunilor omenești. Ei nu se consideră mult mai buni când descoperă slăbiciunile altora. Dar își dau seama că potențialul și comportamentul sunt două lucruri diferite. Ei cred în potențialul nevăzut al tuturor oamenilor. Sunt recunoscători pentru lucrurile bune din viața lor și li se pare firesc să ierte și să uite jignirile altora. Nu întrețin ranchiuna. Ei refuză să-i eticheteze pe ceilalți, să-i trateze conform prejudecăților sau stereotipurilor, să-i categorisească. Ei preferă să vadă potențialul și să înțeleagă procesul care va ajuta la desăvârșirea acestuia.

Odată, soția mea și cu mine am fost stânjeniți de etichetele pe care noi și alții le aplicaserăm unuia dintre fiii noștri, deși aceste etichete erau justificate de comportamentul lui. Vizualizând potențialul lui, am început treptat să îl vedem diferit. Când am ajuns să credem în potențialul lui nevăzut, vechile etichete au dispărut firesc, iar noi am încetat să mai încercăm să-l schimbăm peste noapte. Pur și simplu, am știut că talentul și potențialul lui vor veni la timpul lor. Și așa a fost, sincer vorbind, spre uimirea tuturor, inclusiv a celorlalți membri ai familiei. Noi doi nu am fost surprinși, pentru că știam cine e el.

Într-adevăr, a crede înseamnă a vedea. De aceea trebuie să căutăm să credem în potențialul nevăzut. Aceasta creează *un climat propice creșterii și oportunităților*. Cei care se bazează doar pe ei înșiși cred că soluția este la ei, că stă în tehnicile lor, rezidă în a se comporta cu ceilalți „cum știu ei“. Aceasta

funcționează doar pentru scurt timp. Dacă însă credeți că soluția se află „în“ ceilalți, și nu „în“ voi, vă relaxați, acceptați, îi susțineți pe ceilalți și lăsați lucrurile să curgă; oricum procedați, va fi un demers care vă va împlini ca persoană.

Duc vieți echilibrate

Ei citesc literatura și revistele cele mai bune și sunt la curent cu actualitățile. Sunt activi social, au mulți prieteni și câțiva confidenți. Sunt activi intelectual, îi interesează multe lucruri. Ei citesc, privesc, observă și învață. În limitele vârstei și ale sănătății, sunt activi fizic. Au parte de multă distracție, de care se bucură din plin. Au un simț sănătos al umorului, râzând mai ales de ei înșiși, nu pe seama altora. Vă puteți da seama că au un respect sincer și sănătos față de ei înșiși.

Acești oameni își cunosc valoarea, ceea ce se manifestă prin curaj, integritate și absența necesității de a se lăuda, de a face aluzie la persoane importante, de a-și trage puterea din averi, recomandări, titluri sau realizări din trecut. Ei sunt deschiși în comunicare, simpli, direcți, nu manipulează. Au și simțul a ceea ce este adecvat și preferă să greșească mai degrabă prin subestimare decât prin exagerare.

Nu sunt extremiști – nu vor mereu totul sau nimic. Ei nu împart toate lucrurile în două, în bune sau rele, ci gândesc în termeni de continuitate, priorități, ierarhii. Ei au putere de discernământ, de a simți asemănările și diferențele în fiecare situație. Aceasta nu înseamnă că văd totul în termenii eticii circumstanțiale. Ei recunosc pe deplin valorile absolute, condamnă curajos răul și apără binele.

Acțiunile și atitudinile lor sunt adecvate situațiilor, sunt echilibrate, temperate, moderate, înțelepte. De exemplu, nu muncesc fără măsură, nu sunt fanatici religioși sau politici, incapabili să țină o cură de slăbire, ahtiați după mâncare, nebuni după plăceri sau martiri care țin post. Nu sunt legați cu lanțurile sclaviei de planurile și de orarele lor. Nu se condamnă pentru fiecare greșală prostească sau gafă în societate. Nu zăbovesc asupra zilei de ieri și nu visează cu ochii deschiși la cea de mâine. Ei trăiesc cu înțelepciune în prezent, planifică atent viitorul și se adaptează cu flexibilitate situațiilor în schimbare. Onestitatea față de ei înșiși este demonstrată de simțul umorului, de disponibilitatea de a admite și apoi de a uita greșelile și de a face cu plăcere lucrurile care le stau în față și sunt în puterea lor.

Ei nu au nevoie să manipuleze prin furie care intimidează sau prin martiriu în care își plâng singuri de milă. Sunt cu adevărat fericiți pentru succesele altora și nu li se pare în nici un fel că astfel li s-ar lua ceva. Ei primesc cu măsură și lauda, și critica, fără procese de conștiință și fără reacții exagerate. Ei știu că după eșec va veni succesul. Pentru ei, singurul adevărat eșec este o experiență din care nu au învățat nimic.

Consideră viața o aventură

Oamenii care se bazează pe principii savurează viața. Pentru că siguranța lor vine dinăuntru și nu din afară, ei nu au nevoie să împartă toate lucrurile și pe toți oamenii din viața lor în categorii și stereotipuri pentru a avea sentimentul că totul e sigur și previzibil. Au o privire proaspătă pentru vechi chipuri

și văd vechi scene ca pentru prima oară. Sunt precum exploratorii curajoși care pleacă într-o expediție în teritorii necunoscute; nu sunt deloc siguri de ce se va întâmpla, dar au încredere că va fi pasionant, îi va face să progreseze, vor descoperi noi teritorii și vor aduce ceva nou. Siguranța lor rezidă în inițiativă, inventivitate, creativitate, voință, curaj, vigoare, inteligență nativă, mai degrabă decât în protecția și în belșugul taberelor și ale zonelor de protecție.

Îi redescoperă pe oameni ori de câte ori îi întâlnesc. Îi interesează, pun întrebări și se implică. Ei sunt complet prezenți când îi ascultă pe ceilalți și învață de la ei. Nu îi etichetează după foste succese sau eșecuri, ci îi văd pe toți la adevărata lor valoare. Marii demnitari sau celebritățile nu îi umplu de teamă sau de respect excesiv. Refuză să devină discipolul cuiva. Sunt de neatins și capabili de a se adapta practic la tot ce apare. Flexibilitatea e unul dintre principiile lor fixe. Cu adevărat, duc o viață bogată.

Sunt sinergici

Sinergia este starea în care întregul înseamnă mai mult decât suma părților. Oamenii care se bazează pe principii sunt sinergici. Ei sunt catalizatori ai schimbării, îmbunătățesc aproape orice situație în care intră. Ei muncesc cu istețime și dăruire. Sunt uimitor de productivi, dar într-un mod nou și creator.

În efortul de echipă, ei se bazează pe punctele lor forte și se străduiesc să-și suplonească slăbiciunile prin tăria celorlalți. Le este ușor și firesc să-și delege puterea pentru

a obține rezultate mai bune, fiindcă ei cred în puterea și în capacitățile celorlalți. Și de vreme ce nu sunt amenințați de faptul că alții sunt mai buni decât ei în unele privințe, nu simt nevoia să îi supravegheze îndeaproape.

Când oamenii bazați pe principii negociază și comunică în situații ce par conflictuale, ei știu să separe omul de problemă. Se concentrează asupra intereselor și problemelor celui din fața lor, nu pe disputarea pozițiilor. Treptat, ceilalți descoperă că ei sunt sinceri și ajung să facă parte dintr-un proces creator de rezolvare a problemelor. Împreună ei ajung la soluții sinergice care de obicei sunt mult mai bune decât propunerile inițiale, spre deosebire de soluțiile de compromis în care amândouă părțile cedează câte puțin.

Fac eforturi pentru a se reinventa

În fine, ei exersează regulat cele patru dimensiuni ale personalității umane: fizică, mentală, afectivă și spirituală.

Urmează un program de gimnastică regulat, moderat, echilibrat, adică de exerciții cardiovasculare care folosesc mușchii picioarelor și exersează inima și plămânii. Acest lucru crește rezistența prin îmbunătățirea capacității corpului și a creierului de a folosi oxigenul și aduce multe alte avantaje fizice și mentale. Valoroase sunt și exercițiile de stretching pentru flexibilitate și exercițiile de rezistență pentru tonusul și forța mușchilor.

Ei își exersează mintea prin citit, prin rezolvarea problemelor în mod creativ, prin scris și vizualizare. Din punct de vedere afectiv, se străduiesc să fie răbdători, să îi asculte pe

ceilalți cu empatie autentică, să dea dovadă de dragoste necondiționată, să-și asume responsabilitatea pentru propriile vieți, hotărâri și reacții. Din punct de vedere spiritual, se concentrează asupra rugăciunii, a studiului scripturii, a meditației și a postului.

Sunt convins că, dacă o persoană va petrece o oră pe zi făcând aceste exerciții, va crește calitatea, productivitatea și satisfacția pe tot parcursul zilei și, de asemenea, va avea un somn mai profund și mai odihnitor.

Nici o altă oră din zi nu vă va răsplăti mai mult decât ora pe care o investiți în exersarea acestor patru dimensiuni ale personalității umane. Dacă veți face acest lucru zilnic, curând îi veți simți impactul permanent asupra vieții voastre.

Unele dintre aceste activități se pot face în cursul programului normal al zilei; altora va trebui să le dedicați timp separat. Ele necesită să le acordați ceva vreme, dar, până la urmă, veți constata că ne ajută să economisim mult timp. În opinia mea, dacă dedic această oră exercițiilor fizice, în fiecare dimineață, va fi o victorie pe plan personal, care mă va ajuta să obțin victorii în plan profesional pe tot parcursul zilei. Însă dacă dau dovadă de o minimă rezistență și neglijez o parte sau tot programul acesta, sunt deposedat de această victorie personală și mă regăsesc vulnerabil în fața presiunilor publice de-a lungul întregii zile.

Aceste principii de reinventare personală vor produce treptat un caracter sănătos și puternic, o voință disciplinată și axată pe ideea de a servi.

Șapte obiceiuri revizuite

Șapte talente umane unice

O modalitate de a vorbi din nou despre *Cele șapte deprinderi ale persoanelor eficiente* este identificarea capacității sau a talentului uman unic asociat cu fiecare deprindere.

Talentele asociate cu Deprinderile 1, 2 și 3 sunt înzestrări umane *primare*. Dacă aceste înzestrări sunt dezvoltate, înzestrările *secundare* vin de la sine prin Deprinderile 4, 5 și 6. Iar talentul asociat cu Deprinderea 7 reînnoiește procesul de progres și dezvoltare.

Talentele umane primare sunt: 1) conștiința de sine sau cunoașterea de sine; 2) imaginația și conștiința și 3) voința sau puterea voinței. Înzestrările secundare sunt: 4) o mentalitate a abundenței; 5) curaj și respect și 6) creativitate. A șaptea înzestrare este reinventarea sinelui. Toate aparțin doar ființelor umane; animalele nu posedă nici una dintre acestea. Dar ele sunt plasate toate într-un continuum, de la cele mai joase la cele mai înalte valori.

• Asociat *Deprinderii 1: A fi proactiv* este înzestrarea *cunoașterii de sine* sau a *conștiinței de sine* – o abilitate de

a vă alege răspunsul (abilitate de răspuns). La extremitatea inferioară a scalei se află oamenii ineficienți, care transferă responsabilitatea dând vina pe alții, pe întâmplări sau pe mediul înconjurător, pe orice sau pe oricine „din afară”, astfel încât ei să nu fie răspunzători pentru rezultate. Dacă dau vina pe tine, de fapt te întăresc. Am dat slăbiciunii tale puterea mea. Apoi pot crea dovezile care să-mi susțină aprecierea că tu ești problema, nu eu.

PARADIGMA CELOR 7 DEPRINDERI

