

# Матрица управления временем

	Срочные	Несрочные
Важные	<p><b>I</b></p> <p><b>Дела:</b> Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком исполнения</p>	<p><b>II</b></p> <p><b>Дела:</b> Профилактические действия, поддержание РС. Установление связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил</p>
Неважные	<p><b>III</b></p> <p><b>Дела:</b> Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности</p>	<p><b>IV</b></p> <p><b>Дела:</b> Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпрепровождение</p>

Stephen R. Covey

———— THE 7 HABITS ————  
OF HIGHLY EFFECTIVE  
———— MANAGERS ————

Стивен Кови

— СЕМЬ НАВЫКОВ —  
ЭФФЕКТИВНЫХ  
МЕНЕДЖЕРОВ

Самоорганизация,  
лидерство,  
— раскрытие потенциала —

*Перевод с английского*



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва 2012

УДК 65.011;65.013  
ББК 65.290-2;88.4  
К56

Научный редактор М. Ильин

### **Кови С.**

К56 Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / Стивен Кови; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2012. — 88 с.

ISBN 978-5-9614-1680-0

Семь навыков Стивена Кови — это универсальные ориентиры, применимые в любой ситуации. Тем не менее бизнес предъявляет к нам особые, иногда более высокие требования в области эффективности. Поэтому специально для руководителей Стивен Кови разработал программу повышения эффективности, учитывающую специфику деловой среды. Эта книга поможет вам стать профессиональным руководителем, который уверенно шагает по дороге успеха.

УДК 65.011;65.013  
ББК 65.290-2;88.4

*Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу разрешения доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© FranklinCovey Co, 2011

© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.

ISBN 978-5-9614-1680-0

ООО «Альпина Паблшер», 2012

# Оглавление

Введение .....	7
Навык 1	
<i>Будьте проактивны</i> .....	15
Навык 2	
<i>Начинайте, представляя конечную цель</i> ...	21
Навык 3	
<i>Сначала делайте то,     что необходимо делать сначала</i> .....	29
Навык 4	
<i>Думайте в духе     «Выиграл/Выиграл»</i> .....	41
Навык 5	
<i>Сначала стремитесь понять,     потом — быть понятым</i> .....	51
Навык 6	
<i>Достижайте синергии</i> .....	59
Навык 7	
<i>Затачивайте пилу</i> .....	67
Итоги .....	73
Вопросы и ответы .....	75



# Введение

За 40 лет работы с управленцами мне довелось пообщаться с множеством людей, страдаемых чувством внутренней неудовлетворенности, потребностью сделать некий вклад в общее дело, вдохновить своих сотрудников на великие свершения и добиться высоких и стабильных результатов. Полагаю, многие из этих переживаний знакомы и вам.

Мне говорили: «Вы знаете, я многого ожидаю от своих сотрудников, я изо всех сил стараюсь быть справедливым, но не вижу никаких проявлений преданности с их стороны».

Или: «Когда-то я был рядовым сотрудником, но теперь стал начальником отдела. Коллеги стали относиться ко мне иначе, не так, как раньше. Что делать?»

Другие так излагали свои заботы: «Надо столько сделать, а времени никогда не хватает. Постоянные трудности, вечная спешка — изо дня в день!»

Кто-то жаловался: «Я так занят, по-настоящему занят! Но иногда задаюсь вопросом, а есть ли вообще смысл в моей работе, если смотреть в долгосрочной перспективе. Очень хотелось бы думать, что принес реальную пользу».

Все эти проблемы можно свести к одной главной: как стать высокоэффективным менеджером, а не просто двигаться по накатанной колее, надеясь на лучшее и пытаюсь выжить день за днем?

На основании собственного опыта я пришел к выводу, что эффективное управление сводится к овладению семью определенными навыками. И сделать их частью своей жизни можно, лишь изменив образ мышления. Чтобы быть по-настоящему эффективным менеджером, нужно перейти на новый уровень мышления, основанный на принципах эффективного управления. Необходима работа над собой по принципу «изнутри-наружу». Это означает, что начинать следует с самого себя. Причем с самых глубинных сторон собственного «я», со своего характера.

Чтобы пояснить, что я подразумеваю под характером, начну с одной истории. Джародин Собанус — один из управляющих национального банка Индонезии. Он прослушал курс по программе «Семь навыков». Утром 26 декабря 2004 г. Джародин со своей семьей находился в церкви на богослужении, когда произошел сильнейший подземный толчок. Мужчина стал отсылать sms-сообщения менеджерам отделений банка, разбросанных по всей стране. Из шести отделений в провинции Ачех, расположенной в 600 км от места



богослужения, откликнулось только одно. К полудню в новостях появились печальные данные о жертвах и разрушениях. Произошла ужасная трагедия небывалого масштаба. Вслед за землетрясением на запад страны обрушилось цунами и унесло жизни более 120 000 человек. Движимый желанием помочь людям, Джародин отправился в Ачех, где организовал несколько лагерей для сотрудников банка. Понимая, что пострадавшим от катастрофы нужны деньги, он обустроил временное отделение банка в каком-то гараже, подключившись через свой компьютер к центральному офису. Две недели Джародин пробыл в Ачехе, прежде чем его сменил другой сотрудник банка.

Позже он говорил: «Я сожалею, что не оказался там раньше, и с тяжелым сердцем оставлял там коллег. Но мне повезло: ведь я сумел сделать то, что было в круге моего влияния. С самого начала я поставил себе ясную конечную цель — разыскать своих друзей, это была моя миссия. Конечно, с открытием временного филиала нужно было заниматься и банковскими операциями, но основной задачей оставался поиск знакомых и их семей. Когда я вернулся, даже моя маленькая дочурка спросила, нашел ли я своих друзей.

Тренинг “Семь навыков” подготовил меня к решению подобного рода проблем. Я, конечно,

не думал об этих навыках постоянно, когда разбирался с возникающими вопросами, но знаю, что они всегда со мной. И подкрепляла их любовь».

Вот такая история. Я считаю Джародина высокоэффективным менеджером, потому что он замечательный человек. Об этом говорит его забота о людях и то бесстрашие, с которым он действовал, когда старался помочь им в самой трудной ситуации. Характер — основа эффективного менеджмента.

На тренингах по менеджменту мы получаем главным образом некие умения, знакомимся с приемами, и все это, конечно, полезно. Но высокоэффективного менеджера от посредственного отличает не просто набор умений. Успех начинается в сердце. Можно пытаться использовать определенные техники и тактики, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно: лучше работать, проявлять заинтересованность, хорошо относиться к вам и друг к другу. Но если при этом самому быть неискренним и двуличным, устойчивого результата не добиться. Неискренность вызовет у людей недоверие, и все ваши призывы и действия будут восприниматься как манипуляции. А если доверия мало или нет совсем, то нет базы для долгосрочного успеха. Хороший характер, такой как у Джародина Собануса, попросту незаменим.

У хороших людей свой взгляд на мир. И себя они видят по-своему. Наше представление о себе и об окружающем мире мы назовем парадигмой. Управленческая парадигма Джародина, например, подразумевает отношение к самому себе как к человеку заботливому и решительному. В сложной ситуации он был уверен, что способен помочь. Посредственный менеджер занял бы выжидательную позицию до распоряжений руководства. Однако Джародин думал о своих коллегах и друзьях и не мог сидеть и ждать чего-то, когда те оказались в трудном положении и все потеряли.

Когда человек выступает в новой для себя роли менеджера или лидера, ощущение некоторой неуверенности, потери ориентации вполне естественно. Это удачный момент для перехода к новой парадигме. Даже руководителям со стажем полезно пересматривать свои парадигмы. Если наша цель — небольшие улучшения, то можно ограничиться изменением своего поведения. Но если мы хотим перемен глубоких, кардинальных, то работать придется над исходной парадигмой. Поэтому мы поговорим подробнее о том, насколько отличается восприятие собственной роли у эффективного менеджера. И как это, в свою очередь, определяет его поступки и решения.

Эффективный менеджер начинает с себя. Не получится руководить другими, если ты не можешь организовать себя. Почему? Вот, например, приходилось ли вам работать под руководством человека, который не в состоянии разобраться с собственными приоритетами, на которого нельзя положиться и который не имеет четкого представления о конечной цели? Как вы себя ощущали? Уверенно ли чувствовали себя под руководством такого человека?

А вот эффективные менеджеры и собой управляют эффективно. При этом они реализуют первые три навыка из семи. Навык 1: быть проактивным. Эффективные менеджеры в решении проблем проявляют инициативу и творчество. Навык 2: с самого начала иметь ясное представление о конечной цели. Эффективный менеджер ясно видит, чего именно он хочет достичь, и это видение определяет все его повседневные действия и решения. Навык 3: сначала делать то, что необходимо делать сначала. Иначе говоря, заниматься тем, что действительно важно, и не позволять отвлекать себя на менее существенные вопросы.

Только эффективно управляя собой, можно эффективно руководить другими. Тут пригодятся навыки 4, 5 и 6, являющиеся основой для эффек-

тивной работы в команде. Навык 4: думать в духе «Выиграл/Выиграл». Для менеджера, владеющего этим навыком, мотивация команды — не проблема. Он знает, как помочь выиграть всем: и сотрудникам, и заказчикам, и организации в целом. Навык 5: сначала стремиться понять других, и лишь потом — быть понятым. Этот навык помогает слушать собеседника, по-настоящему интересоваться проблемами, заботами и потребностями своих подчиненных и клиентов. И конфликты в таком случае приводят к улучшению, а не ухудшению отношений. Навык 6 подразумевает достижение синергии. Обладатели этого навыка находят нестандартные пути решения проблем, поскольку привлекают к их поиску самых разных людей с разными взглядами и жизненным опытом. Они постоянно и активно ищут новые и лучшие способы выполнения задач.

И наконец, эффективные менеджеры используют навык 7 — «затачивают пилу». Они непрерывно работают над повышением эффективности своих сотрудников, стараясь раскрыть и реализовать их устремления, таланты и развить чувство цели.

А теперь поговорим о каждом навыке подробнее.



---

*Навык 1*  
**Будьте  
проактивны**

---