

ОТ АВТОРА ВЕСТСЕЛЛЕРА  
«СЕМЬ НАВЫКОВ  
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ»

# 7 НАВЫКОВ эффективных менеджеров

Самоорганизация, лидерство,  
раскрытие потенциала

Стивен Кови

**Стивен Р. Кови**  
**Семь навыков**  
**эффективных менеджеров.**  
**Самоорганизация, лидерство,**  
**раскрытие потенциала**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6880098](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6880098)*

*Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство,  
раскрытие потенциала / Стивен Кови: Альпина Паблишер; Москва;*

*2012*

*ISBN 978-5-9614-2253-5*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Введение	6
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# **Стивен Кови**

## **Семь навыков**

### **эффективных менеджеров.**

#### **Самоорганизация,**

#### **лидерство, раскрытие**

#### **потенциала**

Научный редактор *М. Ильин*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

© FranklinCovey Co, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«[Альпина Паблишер](#)», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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.*

\* \* \*

## Матрица управления временем

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

# Введение

За 40 лет работы с управленцами мне довелось пообщаться с множеством людей, снedaемых 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 пытаясь 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 по-

страдавшим 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 об-



разом 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?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.