

Западный филиал

Кафедра государственного
и муниципального
управления



СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

Доцент кафедры ГМУ, к.п.н.,
Федоров Арсений Вадимович



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Семь навыков высокоэффективных людей

- 1. Будьте проактивны.**
- 2. Начиная, представляйте конечную цель.**
- 3. Сначала делайте то, что нужно делать сначала.**
- 4. Думайте в духе «выиграл-выиграл».**
- 5. Сначала старайтесь услышать, а потом быть услышанным.**
- 6. Достигайте синергии (стремитесь к творческому взаимовыгодному взаимодействию).**
- 7. Заточивайте пилу (постоянно совершенствуйтесь).**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

7 НАВЫКОВ эффективного лидерства

Эффективность – принцип
соблюдения «Р/РС баланса», где

Р – желаемый РЕЗУЛЬТАТ.

РС – ресурсы и средства.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1 навык. ПРОАКТИВНОСТЬ

(сила духа, сила характера, сила Я)



Самый важный навык человека, высокоэффективного в любых обстоятельствах.

Означает, что **будучи людьми, мы несем ответственность за свою собственную жизнь.** Наше поведение зависит от наших решений, а не от нашего окружения. Мы можем подчинять наши чувства нашим ценностям. Мы инициируем происходящее и несем за это ответственность.

Высокоэффективные люди не уклоняются от ответственности. Они не объясняют свое поведение обстоятельствами и непростой ситуацией. Их поведение есть продукт их собственного сознательного выбора, базирующегося на ценностях, а не продукт окружающих условий, основанный на чувствах.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЫ - ПРОАКТИВНЫ ИЛИ РЕАКТИВНЫ?!

Если наша жизнь стала зависеть от различных обстоятельств – значит мы, сознательно или нет, сделали свой выбор и позволили этим силам управлять нами.

Реактивные люди движимы **чувствами, обстоятельствами, условиями** и своим **окружением**. **Проактивные люди движимы ценностями** – тщательно отобранными и принятыми.

На проактивных людей также воздействуют внешние факторы: физические, социальные или психологические. Но их реакция на этот раздражитель является выбором человека, основанном на его ценностях.

Вслушивайтесь в свою речь!

РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ

Я ничего не могу поделать.

Вот такой я есть.

Они так меня раздражают.

Они не согласятся на это.

Мне придется это сделать.

Я не могу...

Я вынужден...

Если бы только,

тогда я бы мог

ПРОАКТИВНАЯ РЕЧЬ

Посмотрим, какие ещё есть возможности.

Я могу выбрать другой подход

Я контролирую свои чувства.

Я могу подготовиться и попробовать убедить.

Я приму соответствующее решение.

Я выбираю...

Я предпочитаю...

Я сделаю...

НАВЫК 1 ЯВЛЯЕТСЯ ВАШЕЙ ЛИЧНОЙ ПОБЕДОЙ, ЕСЛИ -

Вы **берёте** на себя **обязательства**, которые действительно **МОЖЕТЕ** взять, и **выполняете** их.

Вы **являетесь** для других **образцом**, а не **судьёй**.
Показываете пример, а не **критикуете**.

Вы являетесь частью решения, а не **проблемы**.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК ОБЩЕСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2 навык. ВИДЕНИЕ ЦЕЛИ

Вы можете быть очень занятыми, очень производительными, но **по-настоящему эффективными мы станем** лишь в том случае, **если начиная, будем представлять себе конечную цель.**

Все создается ДВАЖДЫ. Первое творение - **мысленное**, второе – **физическое.**

Наша **жизнь** является **вторым творением** либо **нашего собственного проактивного плана**, либо программ и планов других людей, внешних обстоятельств и сложившихся привычек.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2 навык является Вашей личной победой, если:

Вы знаете и визуализируете, *каким Вы хотите быть* (характер).

Вы знаете и визуализируете то, **что Вы хотите делать и что получить в результате своих действий** (вклады и достижения).

Центром Вашей жизни являются **выбранные ВАМИ ценности и принципы**, которые **ложатся в основу Вашего характера и Ваших поступков.**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК И ОБРАЗОВАНИЯ
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

3 навык. **УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ, ВЫСТРАИВАНИЕ ПРИОРИТЕТОВ В ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКАХ**

Навык 3 есть **управление временем** и **организация действий на основе приоритетов.**

Управление временем основывается на **дисциплинированности** («дисциплина» в переводе с латыни - «учение», что означает **быть последователем определенного учения**, философии, системы принципов, ценностей, высокой цели или человека, с которым эта цель ассоциируется).

Важно уметь **выстраивать приоритеты в информационной лавине.**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

СРОЧНЫЕ

НЕСРОЧНЫЕ

В А Ж Н Ы Е	1 Дела: Действия по выходу из критической ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком исполнения.	2. Дела: Профилактические действия, поддержание РС. Установление связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил.
Н Е В А Ж Н Ы Е	3. Дела: Посторонние разговоры и телеф. звонки. Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые встречи. Распространенные виды деятельности.	4. Дела: Мелочи, отнимающие время. Бесцельное плавание в потоках инф-ии, в т.ч. интернет-общение, общение по телефону. Дела, за которые несут (или могут нести ответственность) другие люди. Пустая потеря времени.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ (СОБОЙ, ВРЕМЕНЕМ, ОРГАНИЗАЦИЕЙ)

1. Кризис-менеджер

Результаты:

Стресс
Профессиональное выгорание.
Управление в условиях кризиса.
Постоянный пожар и вечный бой

2. Эффективный менеджер

Результаты:

Видение перспективы
Равновесие.
Управление и контроль ситуации.
Редкое возникновение кризисн.ситуаций

3. Безответственный менеджер

Результаты:

Концентрация на краткосрочном.
Репутация хамелеона.
Ощущение жертвы, не владеющей собой.

4. Беспомощный менеджер

Результаты:

Полная безответственность.
Увольнение с работы.
Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций

НАВЫК 3 ЯВЛЯЕТСЯ ВАШЕЙ ЛИЧНОЙ ПОБЕДОЙ, ЕСЛИ -

Вы умеете управлять временем, **концентрировать усилия на делах Квадрата 2**

Говоря **«ДА» важным приоритетам Квадрата 2, умеете говорить «НЕТ» другим**, порою даже срочным делам.

Используете метод делегирования, отдаете предпочтение **делегированию управления над делегированием исполнения.**

Не используете стиль «Управление по слухам», **умеете выстраивать приоритеты в потоке информации, умеете структурировать информацию.**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК ОБЩЕСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Навык 4. Стратегия «Выиграл / Выиграл» (принцип межличностного лидерства)

Выиграл/ Выиграл» - это общая философия эффективного взаимодействия между людьми.

Данная установка означает, что **все договоренности и решения обоюдно выгодны и удовлетворяют обе стороны.**

При принятии решения типа «Выиграл/Выиграл» обе стороны бывают довольны и привержены принятому плану действий.

Для людей с данной установкой **жизнь представляется ареной для сотрудничества.**

Данная установка основана на идее: «успех одного человека не должен достигаться за счет другого и не исключает успеха другого»



Альтернативные установки взаимодействия.

«Выиграл/Проиграл» - оправдано в ситуации истинной конкуренции и отсутствия доверия. Исключает сотрудничество. Люди с данной установкой склонны использовать собственное положение, власть, состояние или личные качества, чтобы добиться своего.

«Проиграл/ Выиграл» - Предполагает отсутствие требований, ожиданий, представлений о будущем. Люди с данной установкой представляют себя миротворцами и готовыми пойти на всё ради сохранения мира, по сути готовы угождать или улаживать.

«Проиграл/ Проиграл» - философия конфликта двух сторон, философия войны. Характерна для людей, сконцентрированных на образе врага.

«Выиграл» - характерна для человека, мыслящего категориями собственных интересов, предоставляя возможность другим самим заботиться о себе.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Навык 4 является Вашей общественной победой, если -

Вы умеете
отношения, основанные на высоком доверии.

Ваше умение находит воплощение в
соглашениях с людьми.

Вы умеете работать в команде, принимать
групповые решения.

Во взаимодействии с людьми Вы отказались от таких неэффективных позиций, как «**диктатор**», «**жертва**» и принимаете позицию «**партнер**».



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Навык 5. ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Сначала стремитесь понять, потом быть понятым!

(Принцип эмпатического общения – основа эффективного взаимодействия)

Принцип **«стремитесь понять»** означает больше, чем регистрацию, отражение или даже понимание произносимых слов. (По оценкам экспертов в области общения, через слова передается лишь 10 % информации, 30 % передается через интонацию и 60 % - через язык мимики и жестов).

Т.о., при эмпатическом слушании мы слушаем не только смысл, но и чувства, **мы «слушаем» поведение человека.**

Принцип **«быть понятым»** заключается в последовательности трёх понятий: этос, пафос и логос (древнегреческая философская концепция общения).



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Суть принципа последовательности

Этос (др.гр. – нравственность) – Ваша личная надежность, вера других в Вашу цельность и компетентность. Это доверие, которое Вы внушаете.

Пафос (р.гр. – душевное переживание) – это эмпатическая, эмоциональная сторона, чувство. Это означает, что Вы настроены на эмоциональную волну, посылаемую другим людям.

Логос (др.гр. – слово, смысл) – это логика, рациональная сторона выражения своих взглядов.

При отработке НАВЫКА 5 следует обратить внимание на последовательность: этос, пафос, логос – Ваша индивидуальность, Ваши чувства и только затем смысл Вашего изложения.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Навык 5 является Вашей общественной победой, если -

У Вас получается взглянуть на мир глазами другого человека.

Вы сумели отказаться от неуместного использования автобиографических ответов, собственных проекций собственного опыта на чужую жизнь:

выпытывании, оценок, советов, интерпретаций.

Во взаимодействии у Вас получается использовать фразы, звучащие примерно в следующем ключе: *«Правильно ли я понимаю ВАС, Вашу точку зрения, то, что Вас беспокоит?», «Я ценю Ваше мнение», «Давайте оценим вместе, насколько Вам подходят мои предложения».*

В эмпатическом взаимодействии очень важно внимание к мелочам. Небольшие знаки внимания и проявления доброго заботливого отношения имеют большое значение!



Навык 6. Эффективное сотрудничество

**Человек в команде – часть целого, при этом
ЦЕЛОЕ – больше суммы его частей.**

**Суть эффективного сотрудничества
заключается в том, чтобы ценить различия –
уважать их. Совершенствовать сильные стороны
и компенсировать слабые.**

**Ключ к тому, чтобы ценить различия, содержится в
осознании того, что все люди видят мир не таким,
каков он есть, а таким, каковы они сами.**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Навык 6 является Вашей общественной победой, если -

Вы научились ценить отличия.

У Вас получается понять интересы, лежащие в основе позиции другого человека и продемонстрировать творческий взаимовыгодный подход к проблеме с учетом его интересов.

У Вас получается увидеть в разногласиях не конфликт, а возможность с разных точек зрения взглянуть на решение проблемы, возможность развиваться самому.

РАЗНОГЛАСИЯ - НАШИ ДРУЗЬЯ!



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Навык 7. САМОРАЗВИТИЕ

(Затачивайте пилу!)

Навык 7 требует выделять время для «заточки пилы». Он замыкает в кольцо все остальные навыки, т.к. именно благодаря ему их применение становится возможным.

Навык 7 – это Ваши личные ресурсы и средства. Он поддерживает и развивает самый ценный Ваш ресурс – **ВАС САМОГО**.

Навык 7 обновляет четыре измерения Вашей природы – физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное.