



Самиздат МТИ

БОЛЕЕ 20 МИЛЛИОНОВ ЭКЗЕМПЛЯРОВ
ПРОДАНО ВО ВСЕМ МИРЕ

7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

Мощные инструменты
развития личности

С новым
предисловием
и послесловием
автора

"Незаменимая книга, она может изменить вашу жизнь"
— Том Питерс, автор бестселлера *In Search of Excellence*

Стивен Р. Кови

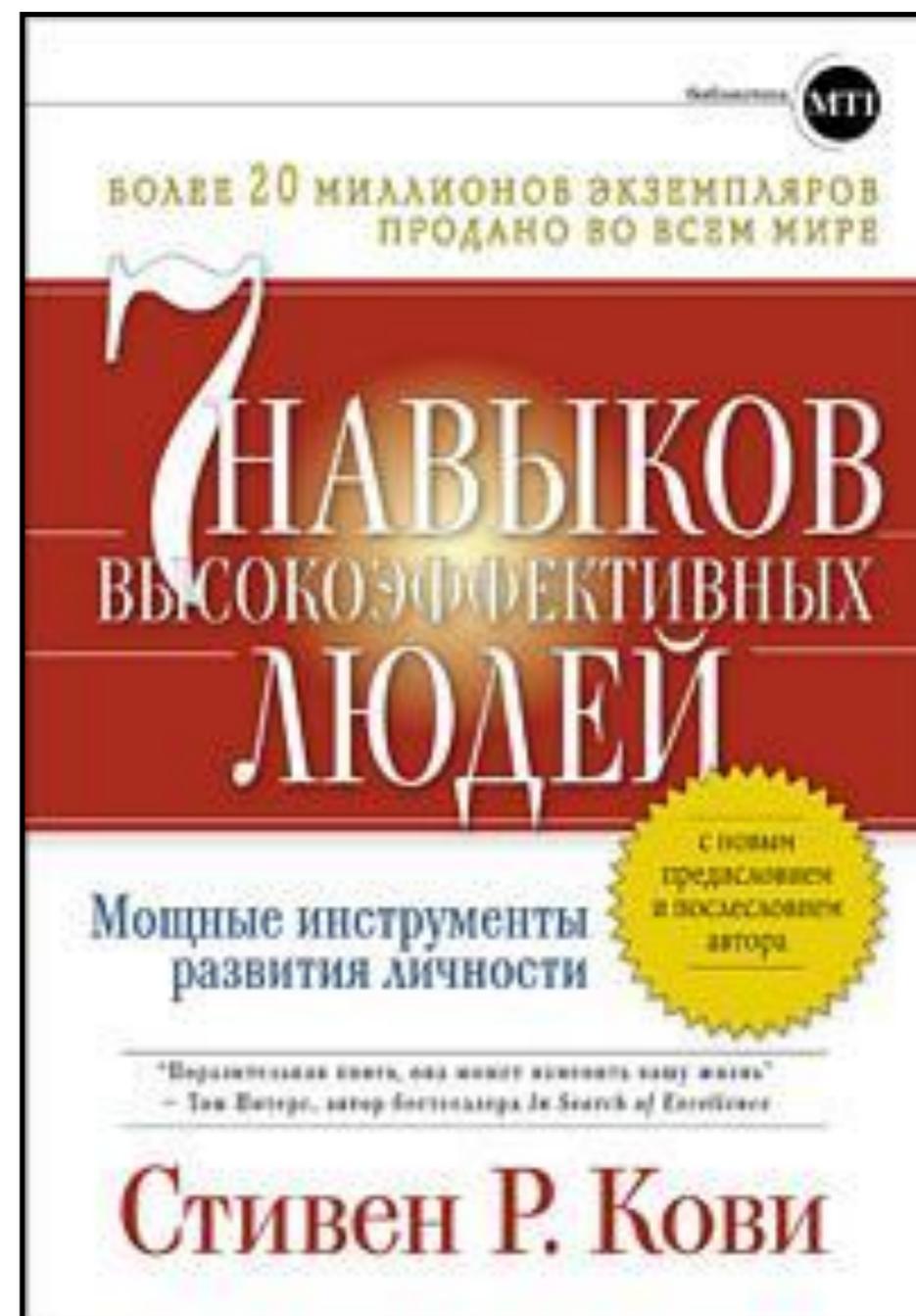
О КНИГЕ

В августе 2011 журнал «*Time*» назвал книгу «Семь навыков высокоэффективных людей» одной из 25 наиболее влиятельных бизнес-книг

В 2004 году, спустя 15 лет с выпуска первого издания (1989), книга была переведена более чем на 38 языков, а продано было более 15 миллионов экземпляров.

«Семь навыков высокоэффективных людей» более семи лет возглавляла список бестселлеров и по результатам опроса читателей «Журнала для руководителей» была названа «самой влиятельной книгой по бизнесу XX века».

Журнал «Тайм» назвал доктора Кови одним из двадцати пяти самых влиятельных американцев.



Основу изложенной в книге концепции составляет последовательность из семи навыков.

- 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](#)).**

НАВЫК 1: БУДЬТЕ ПРОАКТИВНЫ

~~РЕАКТИВНОСТЬ~~

ПРОАКТИВНОСТЬ

НАВЫК 1: БУДЬТЕ ПРОАКТИВНЫ

- Наше поведение зависит от наших решений, а не от окружающих условий.
- Мы инициируем происходящее и несем за это ответственность.
- «Ответ» – основа ответственности, мы способны выбирать свой ответ/реакцию на происходящее.
- Реактивные люди: находятся в зависимости от физических и социальных условий окружающей среды

Проактивные люди:

1. не зависят от обстоятельств, а управляют ими, предвосхищают события
2. берут инициативу – действуют, а не выступают объектом воздействия, не ждут, когда что-то случится само, предвосхищают события

НАВЫК 1: БУДЬТЕ ПРОАКТИВНЫ

РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ	ПРОАКТИВНАЯ РЕЧЬ
Я ничего не могу поделать	Посмотрим, какие есть возможности
Вот такой я есть	Я могу выбрать другой подход
Он так меня раздражает	Я контролирую свои чувства
Они не согласятся на это	Я могу подготовить эффективную презентацию
Мне придется это сделать	Я выберу соответствующую реакцию
Я не могу	Я выбираю
Я вынужден	Я предпочитаю
Если бы только...	Я сделаю

НАВЫК 2: НАЧИНАЙТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ



НАВЫК 2: НАЧИНАЙТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ

- Определите ваши фундаментальные ценности
- По-настоящему эффективными мы становимся в том случае, если начиная, будем представлять конечную цель.
- Все создается дважды: первое творение – мысленное и второе творение – физическое
- Вы можете переписать сценарий, стать первым творцом себя самого
- Самый эффективный способ начать, представляя конечную цель, заключается в разработке положений личной миссии/философии/кредо.

НАВЫК 3:

СНАЧАЛА ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ СНАЧАЛА

Матрица управления временем

	СРОЧНЫЕ	НЕ СРОЧНЫЕ
ВАЖНЫЕ	<p>I</p> <p>Дела: Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с "горящим" сроком исполнения</p>	<p>II</p> <p>Дела: Профилактические действия Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил</p>
НЕ ВАЖНЫЕ	<p>III</p> <p>Дела: Отвлечения, некоторые телефонные звонки Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности</p>	<p>IV</p> <p>Дела: Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени Праздное времяпрепровождение</p>

НАВЫК 3:

СНАЧАЛА ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ СНАЧАЛА

	СРОЧНЫЕ	НЕ СРОЧНЫЕ
ВАЖНЫЕ	<p>I</p> <p>РЕЗУЛЬТАТЫ:</p> <p>Стресс</p> <p>Самосожжение Управление в условиях кризиса</p> <p>Постоянный пожар и "вечный бой"</p>	<p>II</p> <p>РЕЗУЛЬТАТЫ:</p> <p>Видение, перспектива</p> <p>Баланс</p> <p>Дисциплинированность</p> <p>Контроль</p> <p>Малое количество кризисных ситуации</p>
НЕ ВАЖНЫЕ	<p>III</p> <p>РЕЗУЛЬТАТЫ:</p> <p>Концентрация на краткосрочном</p> <p>Управление в условиях кризиса</p> <p>Репутация хамелеона</p> <p>Представление о бессмысленности целей и планов</p> <p>Ощущение себя жертвой, не владеющей собой</p> <p>Разорванные отношения</p>	<p>IV</p> <p>РЕЗУЛЬТАТЫ:</p> <p>Полная безответственность</p> <p>Увольнение с работы</p> <p>Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций</p>

НАВЫК 3: СНАЧАЛА ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ СНАЧАЛА

Инструменты

- Основной фокус на важном и не срочном, все 7 навыков относятся к квадрату 2 – позволяет смотреть через призму важности, а не срочности. Вы сами можете эффективно управлять своей жизнью
- Уметь сказать «нет» – безотказные люди не могут планировать свое время, они не проактивны
- Делегирование: постановка задачи, определение критериев оценки, главное – результат, а не способ, ответственность

НАВЫК 4: ДУМАЙТЕ В ДУХЕ ВЫИГРАЛ / ВЫИГРАЛ



НАВЫК 4: ДУМАЙТЕ В ДУХЕ ВЫИГРАЛ / ВЫИГРАЛ

Парадигмы взаимоотношений между людьми

1. **«Выиграл/Выиграл»** – это особый настрой сердца и ума, направленный на постоянный поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом.
"Выиграл/Выиграл" означает, что все договоренности и решения обоюдно выгодны, удовлетворяют обе стороны
2. **«Выиграл/проиграл»** – «Если я выиграл, то ты проиграл». Соответствует авторитарному стилю руководства. Люди с установкой «Выиграл/Проиграл» склонны использовать свое положение, власть, состояние или личные качества, чтобы добиться своего.
3. **«Проиграл/выиграл»** – те, кто думает в духе «Проиграл/Выиграл», обычно готовы угождать или ублажать. Они черпают силу в своей популярности у других людей или в одобрении ими своих поступков. Им недостает смелости, чтобы выражать свои собственные чувства и убеждения, и они легко поддаются под влияние сильных личностей.
4. **«Проиграл/проиграл»** – когда сходятся двое людей с установкой «Выиграл/ Проиграл» – то есть взаимодействуют две решительные, упрямые, эгоистичные натуры, – неизбежен результат «Проиграл/Проиграл». Проиграют оба. Оба станут мстительными и захотят «расквитаться» или «свести счеты»

НАВЫК 4: ДУМАЙТЕ В ДУХЕ ВЫИГРАЛ / ВЫИГРАЛ

Парадигмы взаимоотношений

5. «Выиграл» – люди с менталитетом «Выиграл» совсем не обязательно хотят, чтобы кто-то проигрывал. Для них это не имеет значения. А значение для них имеет, чтобы они сами получили то, чего хотят. Когда в конкуренции и споре нет смысла, установка "Выиграл" является наиболее распространенным подходом к каждодневным переговорам. Человек с менталитетом «Выиграл» мыслит в терминах защиты своих интересов, предоставляя другим заботиться о своих.

6. «Выиграл/выиграл или не связываться» – если обе стороны не приходят к синергитическому решению – тому, с которым согласны они обе. «Не связываться» означает, что, если мы не в состоянии найти решение, устраивающее нас обоих, мы соглашаемся отказаться от соглашений и остаться в согласии друг с другом.

В условиях взаимозависимой реальности любой выбор, меньший чем «Выиграл/Выиграл», будет слабым и бледным и окажет негативное влияние на долгосрочные отношения. Если вы не можете прийти к ситуации с взаимным выигрышем, то очень часто наилучшей альтернативой ей будет решение «Не связываться».

НАВЫК 4: СНАЧАЛА СТРЕМИТЕСЬ ПОНЯТЬ, ПОТОМ - БЫТЬ ПОНЯТЫМ



Стремитесь понять

и быть понятым!

НАВЫК 4:

СНАЧАЛА СТРЕМИТЕСЬ ПОНЯТЬ, ПОТОМ - БЫТЬ ПОНЯТЫМ

1. Не назначайте лечение, не поставив диагноз
2. Слушать: игнорировать, делать вид, слушать избирательно, внимательно слушать

Эмпатическое слушание – высший уровень, слушать, чтобы понять. Нужно отбросить свои суждения, не делать поспешных выводов, не навязывать свой автобиографичный опыт (оценивать, выпытывать, советовать, интерпретировать). Нельзя давить, нужно быть терпеливым и тактичным. Эмпатическое слушание означает слушать, чтобы понять, а не чтобы ответить.

Техники эмпатического слушания:

1. повторение содержания.
2. перефразирование содержания
3. отражение чувств
4. вторая + третья: вы перефразируете содержание и отражаете чувства.

Никакие приемы или техники, которые мы умеем применять, не будут эффективными, если они не будут основаны на искреннем желании понять

НАВЫК 4:

СНАЧАЛА СТРЕМИТЕСЬ ПОНЯТЬ, ПОТОМ - БЫТЬ ПОНЯТЫМ

- Для того, чтобы понять, необходим учет другой точки зрения; для того, чтобы быть понятым, необходимо мужество.
- Быть понятым – эффективное изложение своих мыслей: понимание противоположной стороны + аргументация своих идей (сначала характер – этос, затем отношение – пафос, и только потом логика – логос).
- Выражая свои мысли четко, конкретно, наглядно и, что важнее всего, в соответствующем контексте, – в контексте глубокого понимания парадигм и интересов других людей, – вы значительно повышаете уровень их доверия к своим идеям.
- «Позвольте мне сначала убедиться, правильно ли я понимаю стоящие перед вами задачи и ваши сомнения в связи с моей просьбой о финансировании.»
- Психологический кислород – уверенность, что нас верно понимают, чувствуют, что мы способны донести свое мнение

НАВЫК 6: ДОСТИГАЙТЕ СИНЕРГИИ



НАВЫК 6: ДОСТИГАЙТЕ СИНЕРГИИ

Синергия означает, что целое больше суммы его частей. Один плюс один равняется трем или даже больше.

- Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия – уважать их, наращивать сильные и компенсировать слабые стороны.
- Совместно, объединив усилия, добиться большего, чем по отдельности.
- Для достижения синергии от человека требуется огромная уверенность в себе, открытость и готовность к риску.

НАВЫК 6: ДОСТИГАЙТЕ СИНЕРГИИ

Третья альтернатива за счет синергии

Поиск третьей альтернативы – крупнейший сдвиг парадигмы, сопровождающийся отказом от менталитета противопоставления «или-или». Это очень сложно, но результаты впечатляют.

- Ключом к межличностной синергии является внутриличностная синергия, синергия внутри нас самих. Душа внутриличностной синергии воплощена в принципах первых трех навыков, которые наделяют человека внутренней безопасностью, достаточной для того, чтобы, открывшись, не бояться быть уязвимым.
- Ценить различия друг друга – все люди видят мир не таким, каков он есть, а таким, каковы они сами.

НАВЫК 7: ЗАТАЧИВАЙТЕ ПИЛУ



НАВЫК 7: ЗАТАЧИВАЙТЕ ПИЛУ

Принципы сбалансированного самообновления

1. Навык 7 требует выделять время для заточки пилы. Он замыкает в кольцо все остальные навыки, так как именно благодаря ему их применение становится возможным.
2. Инвестиции в себя: действия относятся в квадрату 2 матрицы управления временем.



НАВЫК 7: ЗАТАЧИВАЙТЕ ПИЛУ

4 измерения обновления

Навык 7 сохраняет и развивает самый ценный ваш ресурс – вас самого.

Чтение, Воображение,
Планирование, Письмо

Интеллектуальное

Физическое

Физические упражнения,
Питание, Управление
стрессовыми ситуациями

Прояснение ценностей и
приверженность им,
Учеба и Медитация

**Социально -
эмоциональное**

Духовное

Служение,
Сопереживание, Синергия,
Внутренняя безопасность

НАВЫК 7: ЗАТАЧИВАЙТЕ ПИЛУ

- Гете говорил: *«Если обращаться с человеком сообразно тому, каков он есть, он останется таким, каков он есть. Если же обращаться с человеком сообразно тому, каким он может и должен быть, то он станет таким, каким может и должен быть».*
- Хотя важным является обновление каждого из 4х измерений, оптимально эффективным этот процесс становится только тогда, когда он разумно сбалансирован и затрагивает все четыре измерения. Пренебрежение одним из них окажет негативное влияние на все остальные.
- Все, что вы предпринимаете ради «затачивания пилы» в любом из измерений, позитивно отражается на остальных измерениях, поскольку все они в высшей степени взаимосвязаны. Ваше физическое здоровье влияет на ваше интеллектуальное здоровье; ваша духовная сила влияет на силу эмоционально-социальную. Совершенствуясь в одном измерении, вы одновременно наращиваете свои возможности в других.