



**Стивен Кови** — американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Известен как лектор и автор книги «[Семь навыков высокоэффективных людей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D1%8C_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%8B%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%B2%D1%8B%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B5%D0%B9)».

Бакалавр наук в области делового управления, степень [МВА](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%92%D0%90) в [Гарвардском университете](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82) и [доктор философии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80_%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B8) по религиоведению в мормонском [Университете Бригама Янга](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82_%D0%91%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%AF%D0%BD%D0%B3%D0%B0). Отец девяти детей и дед 52 внуков.

Книга «[Семь навыков высокоэффективных людей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D1%8C_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%8B%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%B2%D1%8B%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B5%D0%B9)» в августе 2011 была названа журналом «[TIME](https://ru.wikipedia.org/wiki/TIME)» одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу.

**«Управление временем» на самом деле термин неверный, поскольку задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самими собой.**

**С.Кови**

Мало кто из исследователей, занимающихся изучением человека в управлении и в организации, так много и напряженно размышлял о главных принципах, как Стивен Кови. В книге Семь Навыков Высокоэффективных Людей он предлагает нам возможность, а не инструкцию, отвечающую на вопрос "Как?". Эта возможность заключается в том, чтобы, используя мудрое учение Кови, лучше познать самих себя и свое влияние на других людей.

Это замечательная книга, способная изменить вашу жизнь.

*Том Питерс,*

*автор книги "В поисках*

*эффективного управления"*

**ПРИНЦИПЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА**

С. Кови в начале своей книги говорит о том, что все мы по большому счету можем выбирать в своей жизни два подхода: реактивный и проактивный.

Реактивный – означает, что мы можем только реагировать ни изменения внешней среды. Внешняя среда оказывает воздействие на нас и мы перекладываем ответственность на факторы внешней среды.

– Я был бы счастлив, если бы имел дом, все взносы за который уже выплачены!

— Если бы только я имел начальника без диктаторских наклонностей...

— Если бы только я имела более терпимого мужа...

— Если бы я имела более послушных детей...

— Если бы я имел ученую степень...

— Если бы я имел в своем распоряжении больше времени...

То есть то, что вне нас –«где-то там»– управляет нами.

Проактивный подход – когда мы сами управляем собой (и своим временем), берем ответственность за результаты своей деятельности, своей жизни – на себя.

С. Кови приводит любимую историю из Ветхого Завета – части фундаментального иудейско-христианского наследия. Это история о Иосифе, который в семнадцатилетнем возрасте был продан собственными братьями в рабство в Египет. Представляете, как легко было бы ему предаваться пассивной жалости к самому себе, ставшему слугой Потифара, фокусироваться на недостатках своих братьев и своих хозяев, а также на всем том, чего он не имел. Но Иосиф был проактивной личностью. И довольно скоро уже был управляющим в доме Потифара. Под его надзором находилось все, чем владел Потифар, так как доверие его к Иосифу было очень велико.

Затем настал день, когда Иосиф попал в трудную ситуацию, но при этом не пожелал поступиться своей честью. В результате Иосиф был несправедливо осужден на тринадцатилетнее заключение в тюрьме. Но он вновь вел себя проактивно. Он действовал в своем внутреннем круге, и вскоре уже управлял той самой тюрьмой; а затем и всем Египтом, став вторым человеком после фараона.

Я понимаю, что для многих людей эта идея является серьезным сдвигом парадигмы.

Насколько проще обвинять в своем бедственном положении других людей, обстановку, условия жизни. Но мы ответственны за то, чтобы управлять собственной жизнью и оказывать мощное влияние на обстоятельства, работая над самими собой.

…

Представьте себе, что вы отправляетесь на похороны близкого вам человека. Вот вы подъезжаете к залу для прощальной церемонии или к церкви, паркуете машину и выходите из нее. Вы входите внутрь, видите цветы, слышите негромкую органную музыку. Вы видите лица родных и друзей умершего. Вы чувствуете, что сердца присутствующих излучают общую горечь утраты и волнующую близость к тому, кто ушел.

Вот вы проходите вперед, заглядываете в гроб и внезапно видите там самого себя. Это ваши похороны, которые происходят тремя годами позже. Все эти люди пришли сюда почтить вашу память, выразить свою любовь и признательность за прожитую вами жизнь. Вот вы садитесь на скамью и в ожидании траурной церемонии просматриваете оказавшуюся у вас в руках программку.

Ожидаются четыре выступления. Первым выступающим будет кто-то из членов вашей семьи или из родственников. Вторым выступит один из ваших друзей – тот, кто сможет рассказать, каким вы были человеком. Третий вы- ступающий – сослуживец, ваш коллега по профессии. Четвертый – представитель вашей церкви или какой-то общественной организации, в которой вы состояли.

С. Кови предлагает серьезно подумать. Какие слова о себе и своей жизни вы хотели бы услышать от каждого из выступающих? Каким мужем или женой, отцом или матерью предстанете вы в их выступлениях? Каким сыном или дочерью, братом или сестрой? Каким другом? Каким коллегой по работе? Каким характером вы бы хотели обладать в их представлении? Какие ваши дела и достижения вы бы хотели запечатлеть в их памяти? Внимательно посмотрите на окружающих вас людей. Какой след хотели бы вы оставить в их жизни?

**«НАЧИНАЙТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ»**

Начинать, представляя конечную цель, – значит начинать с четкого осознания своего жизненного предназначения. Это значит понимать, к чему вы стремитесь, для того, чтобы лучше представлять себе, где вы находитесь в данный момент, и каждый шаг делать в нужном направлении.

Невероятно легко попасть в ловушку активности, в круговорот дел и событий, все больше и больше усилий расходуя на то, чтобы карабкаться вверх по лестнице успеха, – и лишь затем, чтобы осознать, что лестницу эту прислонили не к той стене. Можно быть и очень занятым человеком, не будучи очень эффективным.

Люди часто обнаруживают, что победы, к которым они стремились, – всего лишь мыльные пузыри, а успех был достигнут в ущерб тому, что они неожиданно осознали как более важное. Люди самых разнообразных профессий: врачи, ученые, актеры, политики, бизнесмены-профессионалы, спортсмены и водопроводчики, – часто тратят огромные усилия, чтобы иметь больший доход, большую популярность или чтобы достичь определенного профессионального уровня, а потом обнаруживают, что их стремление к достижению этой цели затмило то, что на самом деле для них гораздо важнее и что теперь навсегда упущено.

Совсем иначе складывается наша жизнь, если мы действительно знаем, что для нас является самым важным, храним это в своем сознании и в соответствии с этим изо дня в день управляем собой, делая то, что действительно имеет для нас большее значение. Если наша лестница приставлена не к той стене, то каждый шаг по ее ступеням будет приближать нас не к тому месту. Мы можем быть очень занятыми, можем быть очень производительными, **но по-настоящему эффективными** мы станем лишь в том случае, если начиная, будем представлять конечную цель.

Может оказаться, что слава, достижения, деньги или что-то другое, к чему мы стремимся, даже частично не является той стеной. Когда вы начинаете, представляя конечную цель, вы обретаете совершенно иную перспективу.

**ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ – ДВА ТВОРЕНИЯ**

Лидерство это не управление. Первым идет лидерство. Управление фокусируется на нижнем уровне: как мне сделать это наилучшим образом?

Вы можете быстро ухватить важное отличие между этими двумя понятиями, если представите себе, как группа рабочих пробирается сквозь джунгли, прорубая просеку с помощью мачете. Это – **производители, они** решают проблему. Они прокладывают дорогу сквозь заросли. За их спинами – **менеджеры**, те, кто управляет производителями. Они затачивают мачете, выпускают правила, пособия и инструкции, организуют программы по восстановлению мускульной силы, предлагают технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для мачетеро.

**Лидер** же это тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: «Это не те джунгли!» Как же чаще всего реагируют на это занятые, поглощенные работой, высокопроизводительные рабочие и управляющие? А вот как: «Да замолчи ты! Мы успешно продвигаемся вперед!»

Отдельные люди, группы и целые предприятия часто бывают настолько заняты своим прорывом сквозь заросли, что даже не осознают, что находятся не в тех джунглях.

Мы в большей степени нуждаемся **в видении, в предназначении и в компасе (своде принципов или установок),** и в меньшей степени нам нужна дорожная карта. Часто мы не знаем, что за земля нас ждет впереди и что нас ожидает на этой земле. В этой ситуации решение в значительной степени будет зависеть только от нашего суждения на данный момент. И внутренний компас всегда поможет нам, указав направление.

**ПОЛОЖЕНИЯ ЛИЧНОЙ МИССИИ.**

Наиболее эффективный из известных мне способов начать, представляя конечную цель, заключается в разработке положений личной миссии. Этот способ фокусируется на том, каким вы хотите быть (характер) и что вы хотите делать (вклады и достижения), а также на ценностях и принципах, которые заложены в основу бытия и делания.

Поскольку каждый человек уникален, положения личной миссии будут отражать эту уникальность как по форме, так и по содержанию.

**Женщина, стремящаяся сбалансировать семенные и профессиональные ценности, выразила свою личную миссию следующим образом:**

"Я буду стараться поддерживать баланс между своими семейными и служебными обязанностями, так как для меня важно и то, и другое.

Мой дом будет местом, где я и моя семья, наши друзья и гости найдут радость, уют, покой и счастье. Я не буду перегибать палку, заботясь о чистоте и порядке, так как дом, кроме этого, должен быть обжитым и удобным. Я буду проявлять мудрость в выборе того, что мы будем есть, читать, смотреть и делать дома. В особенности я хочу научить моих детей любить, учиться и смеяться, а также работать и развивать свои таланты.

Я высоко ценю права, свободы и ответственность, дарованные нашим демократическим обществом. Я буду заинтересованным и информированным гражданином, участвующим в политической жизни, чтобы мое мнение было услышано и мой голос был подсчитан. Я буду проявлять инициативу, необходимую для реализации своих жизненных целей. Я не буду подпадать под влияние, а сама буду влиять на ситуации и обстоятельства.

Я буду всегда стараться удерживать себя от пагубных и разрушительных привычек. Я буду развивать в себе такие навыки, которые освободят меня от старых ярлыков и ограничений и расширят мои возможности.

Мои деньги будут служить мне, а не господствовать надо мной. Я буду стремиться к достижению финансовой независимости. Я буду подчинять свои желания своим потребностям и возможностям. За исключением долгосрочных займов для приобретения дома или автомобиля, я буду стараться избегать покупок в кредит. Я буду тратить меньше, чем зарабатываю, и регулярно откладывать или инвестировать часть своего дохода. Более того, я буду использовать свои деньги и способности на то, чтобы своим служением и благотворительностью сделать жизнь других людей более приятной".

**ЧЕТЫРЕ ПОКОЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ**

Первое поколение управления временем может быть охарактеризовано записками и памятками, попыткой как-то упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Второе поколение можно охарактеризовать появлением календарей и деловых дневников. Это отражало попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третье поколение отражает современный этап управления временем. К наследию предыдущих поколений добавляется важная идея расстановки приоритетов, прояснения ценностей и сравнения на этой основе относительной значимости различных дел.

Кроме того, третье поколение сосредоточивается на постановке конкретных целей – долгосрочных, промежуточных и краткосрочных, на достижение которых, в гармонии с ценностями, должны быть направлены время и энергия. И еще прибавляется понятие ежедневного планирования – составления конкретного плана достижения данных целей или выполнения действий, которые, как ожидается, должны принести наибольший успех.

При всем значительном вкладе этого третьего поколения, люди начали осознавать, что планирование и управление временем, нацеленные на "производительность", часто являются контр-производительными. Нацеленность на производительность порождает ожидания, которые приходят в столкновение с возможностью развивать плодотворные отношения, удовлетворять человеческие потребности и наслаждаться спонтанными радостями повседневной жизни. В результате многие люди отворачиваются от методов управления временем, которые слишком ограничивают их жизнь, встраивая их в жесткую схему.

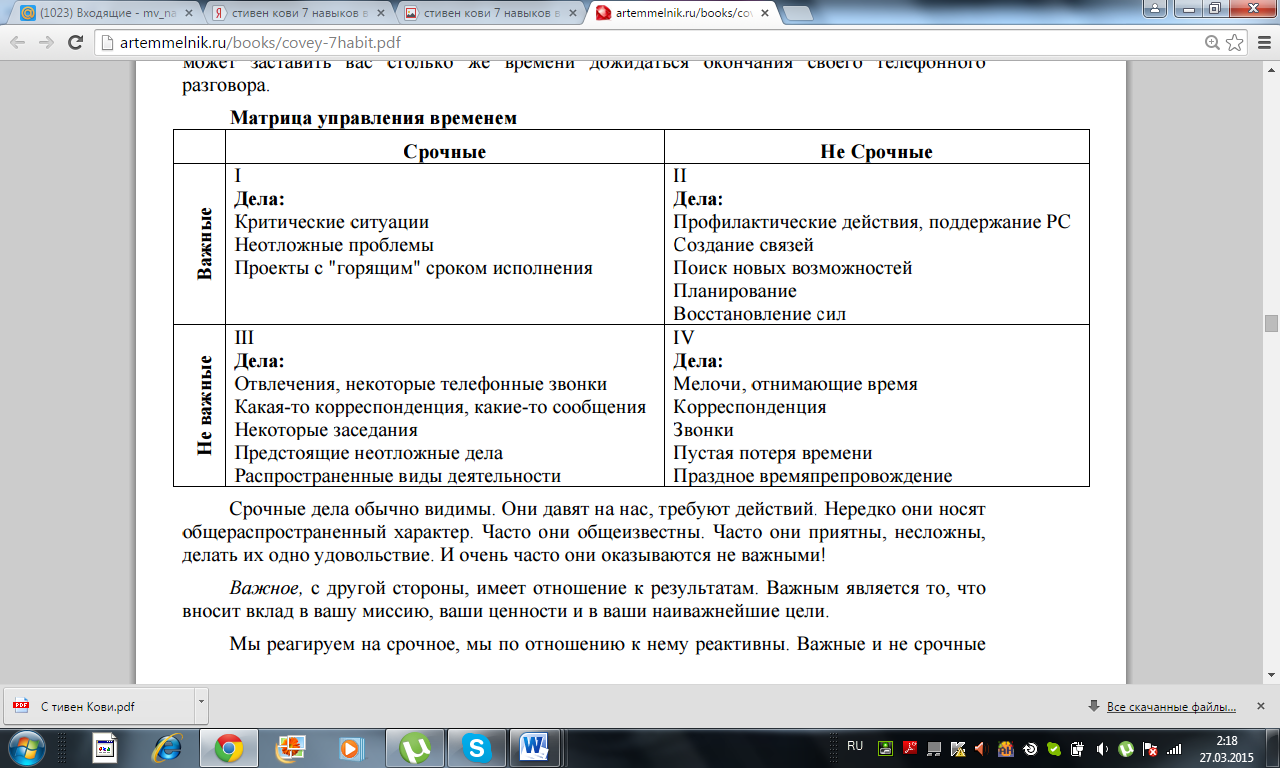
И, стремясь сохранить человеческие взаимоотношения, непосредственность и вкус к жизни, они "вместе с водой выплескивают из ванночки младенца" и возвращаются к методам управления временем первого и второго поколения.

Однако сегодня уже возникает четвертое, совсем иное поколение. Теперь стало понятным, что "управление временем" на самом деле термин неверный, поскольку задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самими собой.

**КВАДРАТ II Суть четвертого поколения управления временем можно уяснить по матрице управления временем.**

Исходная идея ее заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

**Матрица управления временем**



**Квадрат I одновременно срочный и важный.** Он связан с тем, что приносит значительные результаты и требует немедленного внимания. Наши дела из Квадрата I связаны с тем, что мы обычно называем «кризисами», или «проблемами», У каждого из нас в жизни есть какое-то количество дел, относящихся к Квадрату I. Однако многие люди оказываются полностью им поглощенными. Это кризис-менеджеры, это люди сосредоточенные на проблемах и проблемами мыслящие, это производители, руководимые конечными сроками выполнения.

Когда вы сосредоточиваетесь на Квадрате I, он становится все больше и больше, до тех пор пока не накроет вас целиком, как огромная волна. Огромная проблема накатывает, обрушивается на вас и сбивает с ног. Вы боретесь с этой волной и, едва справившись, попадаете под очередную, которая сбивает вас с ног и распластывает на песке. Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми проблемами.

Единственное облегчение видят они в бегстве к не важным и не срочным делам Квадрата IV. Поэтому, если посмотреть на их матрицу, девяносто процентов их времени приходится на Квадрат I, а большая часть оставшихся десяти процентов – на Квадрат IV. Лишь незначительное внимание уделяется Квадратам II и III.

Вот так живут люди, чьей жизнью управляют кризисные ситуации. РЕЗУЛЬТАТЫ:

Стресс

Самосожжение

Управление в условиях кризиса

Постоянный пожар и «Вечный бой».

**Есть другие люди, которые значительную часть времени тратят на срочный, но не важный Квадрат III**, думая, что пребывают в Квадрате I. Большую часть своего времени они тратят, реагируя на срочное, считая, что это также и важное: Но в действительности срочность этих дел часто основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Концентрация на краткосрочном

Управление в условиях кризиса

Репутация хамелеона

Представление о бессмысленности целей и планов

Ощущение себя жертвой, не владеющей собой

Слабые или разорванные отношения

**Образ жизни тех, кто тратит время почти исключительно в Квадратах III и IV,** можно назвать безответственным.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Полная безответственность

Увольнение с работы

Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций

Люди эффективные держатся в стороне от Квадратов III и IV, поскольку – срочные они или нет – они **не важные**. Кроме того, эффективные люди уменьшают размер Квадрата I, проводя больше времени в Квадрате II.

**Квадрат II – это сердце эффективного персонального управления**. Он связан с тем, что не является срочным, но является важным. Он включает в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личной миссии, долгосрочное планирование, упражнения, профилактика, подготовка – все те дела, которые мы считаем нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, так как они не срочные.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Видение,

Перспектива

Баланс

Дисциплинированность

Контроль

Малое количество кризисных ситуации

Перефразируя Питера Дракера, эффективный человек мыслит не проблемами, он мыслит возможностями. Эффективные люди питают возможности и морят голодом проблемы. Они мыслят упреждающе. У них тоже случаются настоящие кризисы и чрезвычайные ситуации из Квадрата I, требующие немедленного внимания, но количество их сравнительно невелико. Такие люди поддерживают Р/РС-баланс, сосредоточиваясь на важных и не срочных делах из Квадрата II, на делах высокого порядка, создающих новые возможности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Определите один вид деятельности, относящийся к Квадрату II, которым вы в своей жизни пренебрегали и который, в случае хорошего выполнения, оказал бы значительное позитивное воздействие на вашу жизнь, как личную, так и профессиональную. Запишите это и обязуйтесь выполнить.

2. Начертите матрицу управления временем и попытайтесь оценить, какой процент своего времени вы тратите в каждом квадрате. Затем, используя пятнадцатиминут ные интервалы, распишите, чем вы занимались в последние три дня. Насколько точны были ваши оценочные проценты? Удовлетворены ли вы тем, как используете свое время? Что вам нужно изменить?

3. Составьте список дел, которые вы могли бы делегировать, и список людей, которым вы могли бы делегировать или которых вы могли бы обучить для этого. Определите, что необходимо для начала процесса делегирования или обучения.

4. Спланируйте свою следующую неделю. Начните с выписывания ваших ролей и целей на неделю, затем преобразуйте цели в конкретный план действий. В конце недели оцените, насколько полно ваш план способствовал претворению в жизнь ваших глубинных ценностей и целей, а также насколько вы были верны этим ценностям и целям.

5. Возьмите обязательство начать планирование на недельной основе и определите постоянное время для этого занятия.

6. Приобретите инструмент планирования четвертого по коления или преобразуйте в него ваш нынешний инструмент. 7. Для более глубокого понимания практического значения парадигмы Квадрата II выполните упражнение «Рабочий день в Квадрате II».

ПРИЛОЖЕНИЕ Б РАБОЧИЙ ДЕНЬ В КВАДРАТЕ II

Предлагаемое задание и его анализ должны помочь вам увидеть насколько ощутимое влияние оказывает парадигма Квадрата II на ход ваших дел.

Предположим, вы директор по маркетингу одной крупной фармацевтической фирмы. Начинается ваш обычный рабочий день, и вы, просматривая перечень предстоящих дел, рассчитываете время, которое каждое из них займет. Вот как выглядит список ваших дел без определения приоритетов:

1. Вам бы хотелось пообедать с генеральным директором (1 – 1,5 часа).

2. Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2-3 дня).

3. Разобрать накопившиеся входящие документы (1 – 1,5 часа).

4. Вам нужно обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца; его кабинет в конце коридора (4 часа).

5. В адресованной вам корреспонденции содержится не сколько вопросов, которые, которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 час).

6. Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся у вас на столе (0,5 часа).

7. Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на будущий месяц (2 часа).

8. Ходят слухи, что последняя партия препарата "X" не прошла контроль на качество (0,5 часа).

9. Звонил кто-то из Федерального Агентства по медика ментам (ФАМ) и просил, чтобы вы перезвонили ему по поводу препарата "X" (0,5 часа).

10. На два часа дня назначено заседание правления, но вы не знаете, по какому поводу (1 час).