

ВПЕРВЫЕ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ!

Стивен КОВИ

СТРАТЕГИИ УСПЕХА для ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

7



ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПОВ

УНИКАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ,
ЗАХВАТЫВАЮЩИЕ КЕЙСЫ, НОВЫЕ ИДЕИ!

Стивен Р. Кови
Стратегии успеха для
высокоэффективных
людей. 7 главных
принципов. Уникальные
советы, захватывающие
кейсы, новые идеи!
Серия «Умный бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70255036

Стратегии успеха для высокоэффективных людей. 7 главных принципов. Уникальные советы, захватывающие кейсы, новые идеи!:

Издательство АСТ; М.; 2023

ISBN 978-5-17-159110-6

Аннотация

«Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови оказали огромное влияние на жизни миллионов людей всех возрастов и профессий, включены в программу обучения сотрудников крупнейших мировых корпораций, в том числе и в нашей стране.

Эта книга формирования полезных привычек поможет вам без особых усилий научиться применять навыки высокоэффективных людей на практике. Если вы не хотите ночевать на работе, стремитесь избежать выгорания, найти баланс между карьерой и жизнью – примените навыки Кови, которые изменят ваше мышление и поведение: вы избавитесь от прокрастинации, научитесь брать ответственность на себя, эффективно работать в команде, заслужить доверие, уважение и подняться по карьерной лестнице.

Эти навыки актуальны не только для управления бизнесом и карьерой, они помогут выбрать верный курс в организации личной жизни, семьи и даже в воспитании детей, научат выстраивать доверительные отношения и тратить минимум времени на решения любых жизненных проблем.

С помощью простых для понимания стратегий это руководство обеспечит четкий путь к успеху вам и вашей организации в достижении личных и профессиональных целей.

Сохранен издательский макет.

Содержание

Часть I. Мастерство управления. Семь принципов деятельности самых успешных менеджеров	7
Предисловие	7
Глава 1. Семь основных навыков успешного менеджмента	9
Континуум зрелости®	10
Навык 1: будьте проактивны	11
Навык 2: начинайте, представляя себе конечную цель	15
Навык 3: сначала делайте то, что необходимо делать сначала	17
Навык 4: думайте в духе «выигрыш-выигрыш»	20
Навык 5: сначала стремитесь понять, а потом быть понятым	23
Навык 5: сначала стремитесь понять, а потом быть понятым	26
Навык 6: добивайтесь синергии	29
Навык 7: «затачивайте пилу»	31
Глава 2. Некоторые решения ключевых проблем менеджмента	35
1. Как принимать эффективные решения?	35

2. Правильная обратная связь	36
3. Как правильно выходить из конфликтов, чреватых крупными неприятностями?	38
4. Как выстроить доверительные отношения в команде?	39
5. Как заключать соглашения в духе «выигрыш-выигрыш»?	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Стивен Кови
Стратегии успеха для
высокоэффективных
людей. 7 главных
принципов. Уникальные
советы, захватывающие
кейсы, новые идеи!

Stephen R. Covey

THE MANAGEMENT ESSENTIALS

Managing Yourself, Leading Others and Unleashing Potential

THE EXECUTION ESSENTIALS

Disciplines to Execute with Excellence

© FranklinCovey Company, 2015

© FranklinCovey Company, 2017

© Михалина Е., перевод на русский язык, 2023

© ООО «Издательство АСТ», 2023

Часть I. Мастерство управления. Семь принципов деятельности самых успешных менеджеров

Предисловие

В первой части книги вы познакомитесь с базовыми принципами эффективного управления на производстве и в жизни.

В наши дни менеджер участвует в многогранной деятельности и решает значительно более сложные задачи, чем в недалеком прошлом. Вследствие этого эффективность большого числа людей, занятых управлением, снижается. Перегруженные множеством разнообразных обязанностей, они теряют из виду главное.

Предлагаемые советы открывают возможность взглянуть на роль менеджера со стороны, посмотреть на картину в целом как бы с высоты птичьего полета.

Каждый человек должен уметь использовать в случае необходимости семь базовых навыков эффективного управления и жизни в целом и постоянно обращаться к ним. Также в книге предлагаются решения 25 самых сложных управленческих проблем. На ее страницах время от времени вы бу-

дете знакомиться с отрывками и цитатами из классических произведений по менеджменту, которые следует знать каждому, кто занимается управлением, ведь в них содержится вековая мудрость руководства людьми. Наконец, вы познакомитесь с набором полезнейших инструментов управления, с помощью которых можно добиться успеха и в руководящей роли, и в жизни.

Не расставайтесь с этой книгой и в зависимости от необходимости используйте все семь навыков успешного менеджмента. Запомните цитаты людей, известных своими достижениями. Каждый день применяйте в своей деятельности полученные знания, и вы принесете миру тот великий вклад, на который способны.

Глава 1. Семь основных навыков успешного менеджмента

Все люди, занятые в той или иной степени управлением, по-разному подходят к своей деятельности. Они используют свои сильные стороны, ищут свои способы справиться с огромным количеством задач, решения которых требует от них профессия. Но выдающихся успехов достигают лишь некоторые. Те, кто не просто справляются со своими обязанностями, но превращают высокую эффективность своей деятельности в навык. Что позволяет отдельным профессионалам всегда и везде добиваться успеха? Они овладели семью навыками эффективного управления и постоянно их применяют на работе и в обычной жизни.

Навык 1: будьте проактивны. Успешные менеджеры руководствуются принципом «2И» – изобретательность + инициатива.

Навык 2: начинайте, представляя себе конечную цель. Это позволит вам воплотить в реальность свое уникальное видение будущего и наилучшим образом внести личный вклад в достижение цели.

Навык 3: сначала делайте то, что необходимо делать сна-

чала. Успешные менеджеры вкладывают время и энергию только в то, что действительно очень важно.

Навык 4: думайте в духе «выигрыш-выигрыш». То есть договаривайтесь о таком способе взаимодействий, когда выигрывает каждый. Это мотивирует команду, а ее участники получают доступ к новому ресурсу.

Навык 5: сначала стремитесь понять, а потом быть понятым. Эффективные управленцы слушают других с сочувствием и сопереживанием, предлагая искреннюю и конкретную обратную связь.

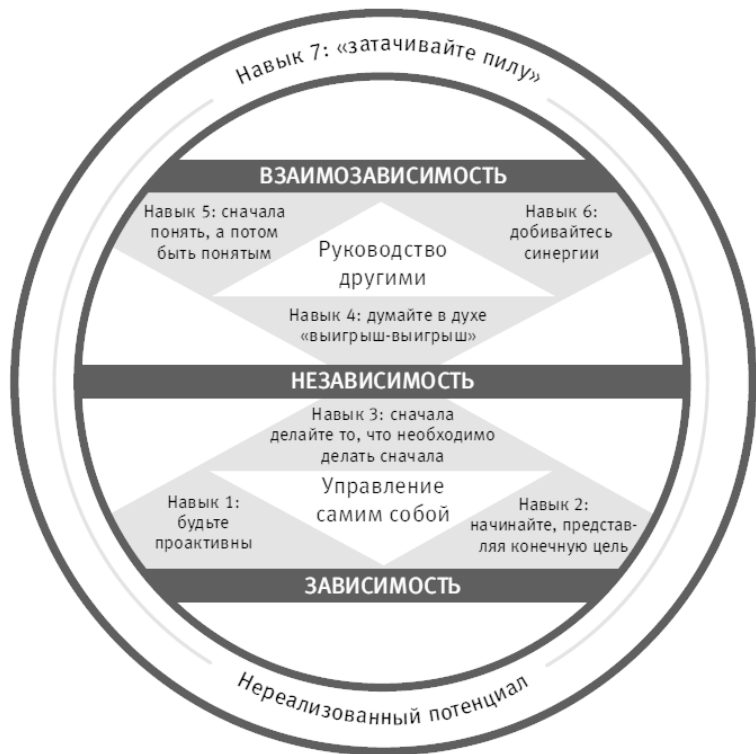
Навык 6: добивайтесь синергии. Постоянно ищите новые способы сделать что-то лучше.

Навык 7: «затачивайте пилу». Помогайте каждому члену команды достичь успеха в решении поставленных задач и раскрыть свой потенциал.

Континуум зрелости®

Перечисленные выше семь навыков образуют «континуум зрелости», который и является залогом эффективной деятельности в любой должности. Чтобы с успехом вести за собой других, научитесь управлять собой. Только тогда вы

поможете подчиненным обнаружить скрытые в них таланты и проявить себя с лучшей стороны.



Навык 1: будьте проактивны

Чтобы действовать как проактивный руководитель, сле-

дуйте трем принципам.

**Не останавливайтесь при встрече с препятствиями,
а ищите альтернативные пути**

Там, где среднестатистический управленец видит препятствие, успешный менеджер проявляет «2И» (изобретательность и инициативу), чтобы найти выход.

Сосредоточьтесь на том, на что вы можете повлиять

Эффективные менеджеры сосредотачивают свои усилия на задачах, которые они действительно могут решить («круг влияния») и оставляют в стороне вещи, с которыми ничего нельзя сделать («круг тревоги»).



Расширяйте, а не ограничивайте свои ресурсы

В процессе поиска новых способов решения проблем и достижения результата вам поможет такой инструмент, как «Поиск скрытых ресурсов» (см. главу 5).

Выдающийся пример «2И»
– Киран Мазумдар-Шоу

В 1975 г. Киран вернулась из Австралии домой, в Индию, имея при себе диплом о присвоении степени магистра в области биотехнологии и 200 долларов США. В патриархальном мире женщине очень трудно найти работу. Тогда Киран открыла свою компанию – *Biocon India*.

Вскоре она столкнулась с новыми препятствиями. Ей отказывали в аренде. На свои последние 200 долларов она купила маленький гараж, где поначалу и обрела пристанище *Biocon India*. Местные жители не хотели работать на женщину. Документацией согласилась заняться подруга, а лабораторные исследования Киран проводила сама.

Поиски инвесторов терпели неудачу за неудачей: никто не желал финансировать затею женщины без средств. Однажды Киран пригласили на свадьбу, и она узнала, что среди гостей присутствует банкир. Девушка приложила все усилия, чтобы уговорить этого человека предоставить ей кредит в 10 000 долларов США. На эти деньги она смогла расширить бизнес и открыть фабрику.

Не успела Киран закупить оборудование, как последовали проблемы с профсоюзами. В 1985 г. несколько месяцев подряд ей приходилось пробираться к проходной фабрики через озлобленную толпу...

Сегодня Киран Мазумдар-Шоу – самая успешная женщина-предприниматель в Индии. Компания *Biocon* обеспечивает рабочими местами тысячи людей. Она оценивается в миллиарды долларов и производит

важнейшие препараты для лечения диабета и других заболеваний. Предпринимательская карьера Киран – поразительный пример использования принципа «2И».

Навык 2: начинайте, представляя себе конечную цель

Чтобы добиться целеустремленности, обязательной для исполнения управленческой роли, необходимо сделать два шага.

Определите свой уникальный личный вклад

Обычный менеджер проживает день за днем, не имея никакой особенной цели, кроме того, «чтобы работа была сделана». Но в чем состоит эта «работа»? Эффективный управленец имеет четкое представление о том, что должно быть сделано; он точно знает, к какому результату стремится. Это и есть личный вклад, который не сделает никто другой.

Сформулируйте и запишите, каким будет ваш личный вклад. Поделитесь своими намерениями с начальником и подчиненными, спросите, что они думают об этом. Дайте коллегам знать, чего вы намереваетесь достичь в своей роли, и начинайте действовать.

**Определите желаемые практические результаты –
везде и всегда**

Личный вклад должен быть ориентиром для всего, что вы делаете, – для каждого проекта, каждого мероприятия, каждой встречи или презентации.

Чтобы сформулировать желаемые практические результаты своих действий, воспользуйтесь предлагаемыми инструментами «пятиминутного планирования» (см. главу 5).

Из худших в лучшие
– капитан Майкл Абрашофф

В 1997 г. офицер военно-морских сил США Майкл Абрашофф был назначен на должность капитана эсминца *Benfold* – на тот момент худшего корабля Тихоокеанского флота. Известие об этом повергло 36-летнего морского офицера в состояние близкое к ужасу.

На церемонии «передачи командования» предыдущий командир эсминца, спускаясь по трапу, отдал честь команде, но в ответ раздались громкие насмешки и свист. От такого унижения офицер покраснел, как закатное небо.

Новый командир корабля был поражен этой сценой. В своем воображении Абрашофф немедленно нарисовал картину собственного ухода: когда он будет спускаться по корабельному трапу, его будут провожать восторженными криками, а не свистом. Члены экипажа будут счастливы, что им довелось служить под началом Абрашоффа. С той самой минуты Майкл держал в голове эту личную цель. Он понятия не имел, как именно ее достигнет, но у него было понимание конечной цели

Капитан Абрашофф в самом деле добился желаемого результата. За два года эсминец *Benfold* из худшего стал лучшим кораблем Тихоокеанского флота ВМС США. Если в среднем во флоте примерно половина команды оставалась служить на новый срок, на корабле Майкла при новом наборе контракт подписали абсолютно все прежние члены экипажа. На прощальной церемонии люди приветствовали любимого командира оглушительными криками.

Майкл Абрашофф добился такого успеха благодаря цели, которую он поставил перед собой в самом начале назначения на должность командира корабля.

Навык 3: сначала делайте то, что необходимо делать сначала

Чтобы стать менеджером, который правильно расставляет приоритеты, следуйте трем принципам.

Фокусируйтесь на важном, а не только на срочном

Если взглянуть на «матрицу времени», то эффективные менеджеры работают в квадранте II, уделяя основное внимание планированию, подготовке и предотвращению нежелательных результатов. Это позволяет им минимизировать квадрант I (область антикризисного управления), а также квадранты III и IV – области неважных дел.

	Срочные	Несрочные
Важные	I	II
Неважные	III	IV

Поставьте несколько самых важных целей

Эффективные руководители выбирают 2–3 задачи, решение которых способно оказать самое сильное влияние итоговый результат, и сосредоточивают на них свои усилия. Это «самые важные цели» (СВЦ) – если достичь их не удастся, все остальное, что бы мы ни сделали, не будет иметь большого значения.

Планируйте на неделю, действуйте ежедневно

Для достижения самых важных целей используйте такой инструмент менеджера, как «Рабочий компас». Он поможет вам не отвлекаться и не сбиться с пути (см. главу 5).

Профессионал квадранта II

– *Майкл Делл*

Майкл Делл, генеральный директор компании *Dell*, руководит своим предприятием из квадранта II «матрицы времени». Это область планирования, подготовки и предотвращения нежелательных результатов.

Делл начинал свое дело в комнате университетского общежития, а сегодня он руководит международной компанией, которая оценивается в 50 млрд долларов США. Очевидно, что Майкл является невероятно эффективным руководителем. Важнее всего для него скорость. Отличительной чертой компании является особое внимание, которое уделяется скорости обслуживания покупателей, что позволило ей добиться выдающихся производственных результатов. Это действительно «первоочередная» задача для каждого сотрудника компьютерной компании *Dell*.

В 2002 г. порты западного побережья США были парализованы забастовкой. Американские производители высокотехнологичного оборудования не могли работать без комплектующих, импортируемых из Азии, а необходимые им детали оставались на кораблях, которые никто не разгружал. Технологическая

промышленность в США остановилась, компании теряли миллиарды долларов.

Только не *Dell*. В компании Майкла предвидели забастовку и заранее арендовали грузовые самолеты, чтобы обеспечить бесперебойную поставку комплектующих. В аэропортах Азии сотрудники *Dell* лично наблюдали за погрузкой, чтобы не допустить ни малейших задержек. В морских портах менеджеры компании следили за тем, чтобы контейнеры *Dell* загружались последними и были первыми готовы к выгрузке по окончании забастовки.

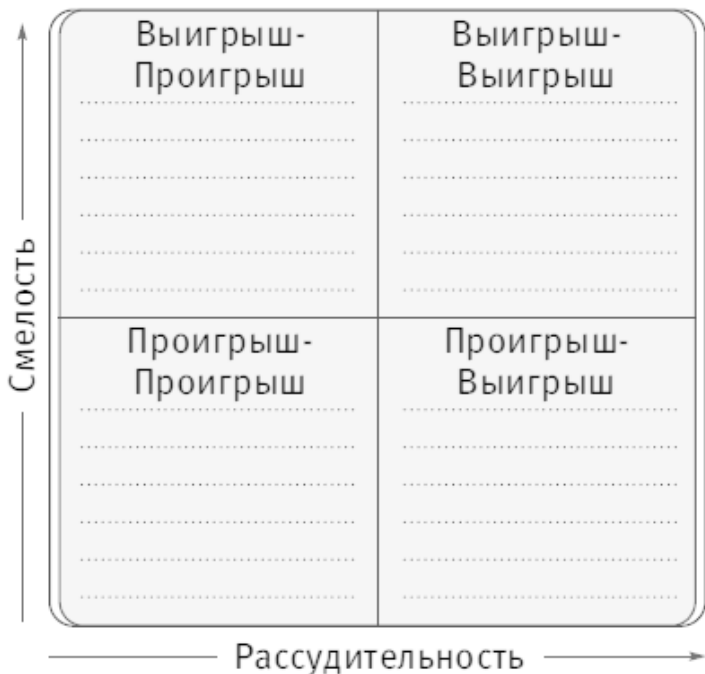
Таким образом, кризис не повлиял на производство, и бизнес Майкла не пострадал.

Навык 4: думайте в духе «ВЫИГРЫШ-ВЫИГРЫШ»

Руководство, ориентированное на взаимную выгоду, основывается на трех принципах.

Разумно сочетайте смелость и рассудительность

Менеджеры, которые стремятся найти взаимовыгодное решение, проявляют как смелость, так и рассудительность, вдохновляя всех членов команды на лучшие результаты. Те, кто отрицает принцип «выигрыш-выигрыш», в конечном счете проигрывают.



Заключайте соглашения о результатах «выигрыш-выигрыш»

Мотивировать подчиненных на исключительный результат помогает такой инструмент, как соглашения в духе «выигрыш-выигрыш». Такие соглашения могут использоваться вместо стандартных должностных инструкций и аттестации персонала (см. главу 5).

Укрепляйте доверие в команде – делайте вклады в эмоциональный банк

Откройте в отношениях с каждым подчиненным «эмоциональный банковский счет». Накопления на нем возрастают благодаря частым и регулярным «взносам», таким как благодарности за хорошую работу.

«Бизнесмен мира», мастер взаимовыгодных решений

– Карлос Гон

Карлос Гон – один из самых успешных руководителей производственных компаний в истории. Он родился в семье выходцев из Ливана, живших в то время в Бразилии, учился во Франции и возглавлял крупнейшие компании в четырех частях света. Гону удалось поистине глобальная карьера.

В 1999 г. Карлосу предложили руководящую должность в компании *Nissan Motors*, находившейся в плачевном положении: корпоративная задолженность достигла 22 млрд долларов США, а доля ее автомобилей на рынке неуклонно сокращалась на протяжении последних 27 лет.

Одной из наиболее сложных задач, стоявших перед Карлосом, было снижение совершенно неприемлемого уровня расходов на автозапчасти. Это грозило крупными неприятностями поставщикам *Nissan* – ценовые войны могли сильно по ним ударить. Однако Гон разработал так называемый «План 333». Он встретился с руководителями трех главных компаний-

поставщиков на каждом из трех континентов и предложил трехлетнее сотрудничество, в ходе которого партнеры должны были найти способ снизить стоимость своих поставок на 20 %, что позволило бы *Nissan Motors* увеличить объем продаж и прибыли.

Цель была достигнута на год раньше согласованного срока.

Карлосу Гону и *Nissan Motors* удалось добиться поразительных результатов благодаря ряду соглашений в духе «выигрыш-выигрыш», подобных «Плану 333». Эти были четко продуманные соглашения, позволившие сотрудникам и поставщикам увидеть, что даже в безнадежной, казалось бы, ситуации обе стороны могут достичь взаимной выгоды.

Навык 5: сначала стремитесь понять, а потом быть понятым

Учитесь слушать с сочувствием и сопереживанием

Эффективные менеджеры слушают с эмпатией, то есть сочувствуя и сопереживая собеседнику. Это значит, что они стремятся понять потребности, тревоги, приоритеты людей, с которыми работают – подчиненных, начальников, коллег, клиентов. При этом необходимо соблюдать ряд правил.

**Что нельзя
делать**

Оценивать

(соглашаться или не соглашаться с тем, что говорит собеседник):

- *Я полностью на твоей стороне!*
- *Ты с ума сошел?*

Допрашивать

(задавать вопросы, чтобы получить больше информации):

- *Откуда ты взял эту идею?*
- *Так, значит, ты хочешь уйти?*

Советовать

(предлагать свои решения или давать рекомендации):

- *У меня была такая же ситуация, и я...*
- *Ты должен...*

**Что нужно
делать**

Вдумываться в содержание

(пересказать его своими словами):

- *Ты говоришь, что...*

Правильно распознавать чувства

(стараться их услышать и назвать):

- *Ты расстроен, потому что...*

Лучшая британская заведующая умеет слушать

– Эмма Брэндон

Когда старшую медсестру Эмму Брэндон назначили заведующей отделения длительного лечения в психиатрической больнице городка Хеллесдон на востоке Англии, у нее появились 16 подчиненных и 20 пациентов. И все они – и медработники, и больные – несли свой груз боли и переутомления. С этим нужно было что-то делать.

Многие пациенты вели себя агрессивно и оскорбительно, постоянно кричали друг на друга и на персонал. Сотрудники больницы, проводившие в ней сутки напролет семь дней в неделю, были измучены и то и дело брали отгулы, чтобы хоть как-то уменьшить стресс. Обстановка в отделении была невыносимо напряженной.

Не зная, что предпринять, Эмма решила просто слушать. Она встретилась с каждым из коллег, чтобы выслушать все, что их тревожит.

Эмма обнаружила, что отсутствие гибкости в рабочем графике мешает личной жизни ее подчиненных и подрывает их моральный дух. Тогда она составила такое расписание, которое учитывало потребности каждого члена коллектива. «Я дала коллегам то, что им было нужно, – говорит Эмма. – Система должна быть справедливой, иначе мы потеряем хороших людей».

Очень важно, что каждый медработник

почувствовал: начальник прислушивается к его мнению. Сотрудники больницы тоже начали больше слушать пациентов, стали более отзывчивыми к их нуждам. В отделении перестали повышать голос, стало меньше оскорблений и агрессии. Вскоре количество отгулов, которые брали медработники, сократилось вдвое. «Когда мы обращаемся с людьми так, как хотели бы, чтобы обращались с нами, это не может не подействовать», – считает Эмма.

В 2003 г. Эмма Брэндон была удостоена звания «Лучший начальник Британии».

Навык 5: сначала стремитесь понять, а потом быть понятым

Обратная связь должна быть искренней и достоверной

Успешные руководители регулярно общаются с сотрудниками по служебным делам, сочетая обдуманность и смелость. Чтобы обратная связь была честной и достоверной, они следуют правилам, приведенным ниже.

**Что нельзя
делать**

Навешивать ярлыки. Слова, которые звучат как клеймо — огромный минус на вашем счете в эмоциональном банке. Они порождают недоверие. Пример:

— *Значит, вы один из таких нервных людей?*

Сравнивать. Сравнение с другими заставляет людей чувствовать себя неуверенно.

— *Вы должны делать эту работу так же, как Говард.*

**Что нужно
делать**

Использовать подход в духе «выигрыш-выигрыш». Если вы не собираетесь прийти на помощь другому человеку, стоит ли устанавливать обратную связь с ним?

Делиться своими переживаниями. Ключ к правильной формулировке обратной связи заключается в выражении собственных чувств и тревоги.

— *Мне кажется, что...*

— *Меня тревожит, что...*

Приводить конкретные примеры. Пусть в центре внимания находятся факты, а не ваше мнение.

— *Вы опоздали на работу в понедельник и во вторник.*

— *В понедельник вас подменила Салли.*

Проявляйте сочувствие, сопереживайте собеседнику. Внимательно относитесь к его реакции на обратную связь.

— *Мне интересно знать, что вы думаете по этому поводу?*

— *Мне показалось, что вы чувствуете...*

Обратная связь от менеджера изменила ее жизнь

– Энн Фадж

Одной из самых успешных женщин американского бизнеса является Энн Фадж, в недалеком прошлом возглавлявшая деятельность компании *Kraft Foods*. Первой ступенькой на карьерной лестнице Фадж в компании была должность менеджера проектов.

Не все шло гладко. Проблема была в том, что Энн работала бок о бок с другими «новобранцами», такими же молодыми, целеустремленными и амбициозными специалистами, как она сама. Девушка нервничала из-за того, как коллеги непрерывно обсуждали свои успехи, отмечали продвижение и относились к каждому проекту как к очередной ступени вверх по карьерной лестнице.

Все это настолько мешало Энн сосредоточиться, что страдало качество ее работы. Она решила спросить совета у своего руководителя. И услышала вот что: «Просто делай то, что нужно. Сосредоточься на работе и делай ее на все сто. Не жалея на это времени и сил, а карьера сама о себе позаботится». Как вспоминает Энн Фадж, эта фраза стала для нее переломным моментом и ключом к успеху.

Мораль вот в чем: правильно построенная обратная связь – одна из самых полезных вещей, которые руководитель может предложить подчиненным. Она способна в буквальном смысле изменить жизнь.

Навык 6: добивайтесь синергии

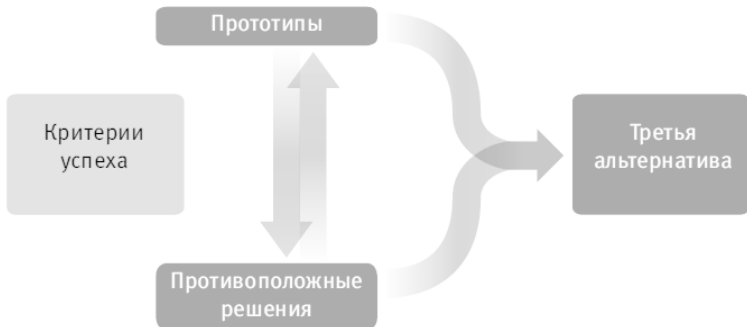
Успешное решение задач, возникающих в процессе деятельности, опирается на два принципа.

Не просто принимайте различия, но намеренно ищите их!

Эффективные менеджеры специально интересуются мнениями, отличными от их собственного. Они знают, что источником хороших идей являются активные, здоровые дискуссии, а не «групповое мышление».

В процессе поиска новых, лучших решений используйте синергию

Преуспевающие компании находятся в непрерывном поиске новых, более удачных способов достижения своих целей. Сначала они определяют критерии успеха. Затем формулируют «прототипы» – быстрые гипотетические решения. Далее команда ищет «варианты» – противоположные предложения, которые переворачивают все с ног на голову. Наконец, в идеале находится «третья альтернатива», объединяющая лучшее из двух предыдущих вариантов действий (см. главу 5).



Третья альтернатива, спасшая Avon – *Андреа Юнг*

Некоторое время назад Avon, одна из крупнейших косметических компаний в мире, переживала период упадка. Покупатели воспринимали ее бренд как устаревший.

В 1999 г. компанию возглавила Андреа Юнг, которой удалось «кардинально изменить имидж Avon». Объем продаж, составлявший 5,3 млрд долларов США взлетел до 8 млрд долларов.

Руководству Avon удалось найти решение задачи, казавшейся неразрешимой.

Компания традиционно придерживалась модели прямых продаж косметики, а значит, не имела доступа к значительному количеству потенциальных покупателей, которые предпочитали магазины. В свою очередь торговые представители компании, в большинстве своем женщины, работавшие из дома, не хотели превращаться в конкурентов розничных

магазинов, если продукция *Avon* появится на их полках. Какой из двух вариантов действий следовало выбрать компании: развивать прямые продажи и отказаться от розничной торговли или уволить проверенных распространителей ради сотрудничества с магазинами?

Компания нашла третью альтернативу, куда лучшую, чем казалось возможным. Почему не поставить в крупных супермаркетах небольшие киоски, в которых будут работать те же представители?

Такое решение оказалось выигрышным для всех. Компания *Avon* вышла на совершенно новую аудиторию – 92 % посетителей гипермаркетов никогда раньше не покупали товары из каталогов. А распространителям продукции фирма предоставила около 150 торговых точек. Довольны даже те торговые представители, кто работает по старой схеме, поскольку могут предложить своим клиентам попробовать продукцию в этих киосках.

Успешная синергия на рынке косметики позволила *Avon* возродиться.

Навык 7: «затачивайте пилу»

Чтобы раскрыть потенциал ваших подчиненных, необходимо следующее.

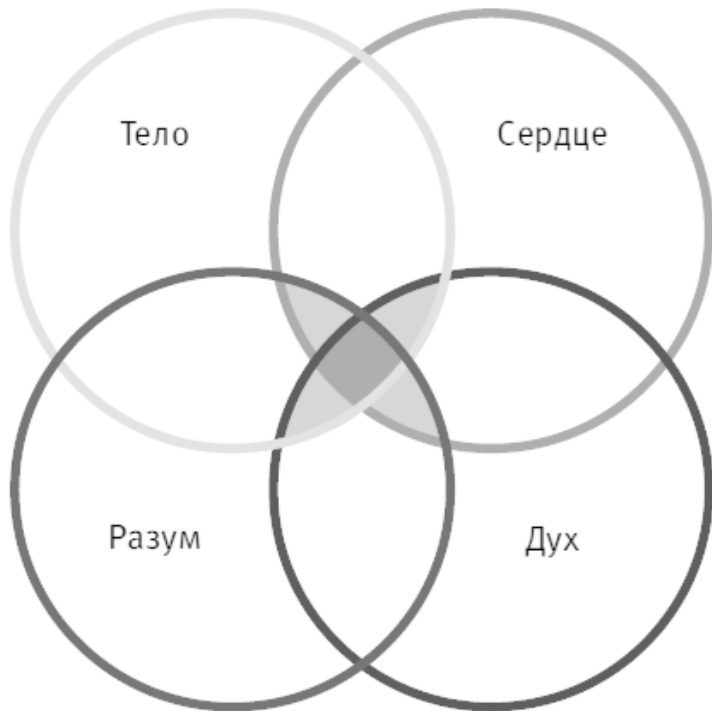
Каждый сотрудник как цельная личность

Успешные руководители в общении с подчиненными все-

гда учитывают разные стороны их личности.

Они следят за тем, чтобы:

- каждый человек относился к делу с душой (в противном случае они обращаются к естественной мотивации и стараются пробудить энтузиазм);



- у каждого члена команды была пища для ума – пространство, где могут использоваться и развиваться его навыки и сильные стороны;
- не оставались без внимания потребности тела – у всех ли коллег хорошо оборудовано рабочее место, все ли получают вознаграждение, соответствующее результатам труда;
- каждый сотрудник был предан делу, то есть видел свою деятельность исполненной смысла.

Для того чтобы раскрыть потенциал своей команды, воспользуйтесь техникой «Затачивания пилы» (см. главу 5).

Авиакомпания *Southwest Airlines*: инвестиции в цельную личность

Американская авиакомпания *Southwest Airlines* была основана в 1973 г. и с тех пор остается прибыльной, несмотря на то что ей не раз приходилось сталкиваться с трудностями на рынке авиаперевозок. Одна из причин успеха в том, что компания по-настоящему ценит своих сотрудников. Каждый год в *Southwest Airlines* обращаются 100 000 соискателей, а ее показатели текучести кадров меньше, чем в любой другой авиакомпании. Почему? Потому что в компании уверены в важности вложений в своих людей, в разные стороны их жизни:

- Все 32 000 сотрудников каждый год получают в день рождения поздравительную открытку от гендиректора.
- В 1996 г. на одном из авиалайнеров компании были на-

писаны имена всех сотрудников – так *Southwest Airlines* отметила 23 года успешной деятельности.

– Каждый год генеральный директор компании лично отвечает на сотни писем, в которых сотрудники вносят свои предложения по улучшению работы.

– Компания направляет 15 % дохода на участие в прибылях.

– Стены главного офиса компании украшают фотографии тысяч сотрудников. «Мы ценим их больше, чем живые растения или китайскую живопись», – говорят в фирме.

«На подобных вещах можно было бы сэкономить, – объясняет председатель совета директоров Герб Келлехер. – Если бы я вдруг взял и убрал все это из бюджета, цифры стали бы значительно меньше. Но это все равно что выбросить часть своего сердца!»

Глава 2. Некоторые решения ключевых проблем менеджмента

Вам, как и многим другим людям, вероятно, пригодятся некоторые из предлагаемых далее решений повседневных проблем, с которыми сталкивается руководитель команды. Ниже представлены 25 часто задаваемых вопросов и практические советы к ним из книги «7 навыков эффективных менеджеров».

1. Как принимать эффективные решения?

Ключ к эффективным решениям – поиск возможностей достижения синергии (навык 6). Это особый эффект, когда несколько человек вместе находят более хорошее решение, чем то, которое каждый из них мог бы предложить в отдельности. Используйте инструмент «Поиск третьей альтернативы» (см. главу 5), чтобы

- определить собственные критерии успеха. Что будет «выигрышем» и для вас, и для меня? Как понять, что решение успешно;
- как можно быстрее и с участием как можно большего числа заинтересованных сторон предложить «прото-

тип» (конкретное решение). Далее предоставить возможность людям, имеющим резко отличающееся мнение, сформулировать альтернативы, под которыми понимаются оригинальные, нетипичные решения. Настаивайте на этом;

- испытать «прототипы» в деле и получить отзывы о том, насколько они эффективны, от людей, придерживающихся разных точек зрения. Затем создать новый «прототип», который учитывает результаты анализа обратной связи или совмещает в себе лучшие черты каждого из предыдущих вариантов. Процесс продолжается до тех пор, пока вы не найдете настоящую третью альтернативу.

Проблема не в том, что мы делаем слишком много ошибок. Наоборот, мы делаем их слишком мало.

– Фил Найт, один из основателей компании Nike

2. Правильная обратная связь

В большинстве случаев для установления обратной связи менеджеры используют аттестацию сотрудников или же возможности, которые открывают обучение и наставничество. Воспользуйтесь инструментом «Помощник по обратной связи» (см. главу 5). Повышению эффективности обратной связи способствуют:

1. Подход в духе «выигрыш-выигрыш». Вы действительно хотите помочь подчиненному улучшить свои результаты?
2. Честные и точные сообщения о своих наблюдениях и

опасениях. Ключ к конструктивной обратной связи заключается в описании того, что вы действительно видели и слышали.

3. Ссылки на конкретные примеры. Независимо от того, какая – положительная или отрицательная обратная связь имеет место, подкрепляйте ее фактическими данными.

4. Готовность учиться. Проявляйте эмпатию, слушая ответ человека на сообщение, и, если нужно, используйте его, чтобы добиться синергии (навык 6).

5. Часто и своевременно осуществляйте обратную связь. Отложенное общение с подчиненным утрачивает смысл. Оценка работы сотрудника раз в год – пример совершенно бессмысленной обратной связи.

Одна из лучших вещей, которую вы можете предложить другому человеку, – конструктивная обратная связь о том, чего он сам никогда в себе не замечал... Не пренебрегайте честной и точной обратной связью.

– Стивен Кови, всемирно известный консультант по вопросам руководства, автор множества деловых бестселлеров

3. Как правильно выходить из конфликтов, чреватых крупными неприятностями?

Нередко у менеджера возникают серьезные разногласия с сотрудником, клиентом, начальником или коллегой. Правильный выход из подобных конфликтов предполагает проявление сочувствия и сопереживания к другой стороне (навык 5) и поиск синергии (навык 6).

1. Выслушайте собеседника и повторите своими словами эмоции, которыми он поделился, и содержание его высказывания.

2. Очень важно, чтобы другая сторона почувствовала, что ее понимают. Проявите сочувствие и выслушайте все до тех пор, пока собеседник не ощутит понимание с вашей стороны.

3. Когда собеседник согласится с тем, что вы поняли его позицию, смело и искренне выскажите ему свой взгляд на проблему. Не пытайтесь искать решение, пока не почувствуете, что оппонент действительно понял вас. Как правило, в этом случае человек и сам готов к поиску решения.

4. Ищите возможности для синергии (навык 6).

Слушая другого человека, мы становимся сильнее. Я знаю, что мне не хватает терпения в решении проблем. Вместо того, чтобы выслушать чужое мнение, я

пытаюсь немедленно что-то предложить. Но жизнь научила меня тому, что ценную идею могут высказать и другие люди. Слушая других, я становлюсь лучше как лидер.

– Андреа Юнг, американский высший менеджер, бывший генеральный директор косметической компании Avon

4. Как выстроить доверительные отношения в команде?

Чтобы укрепить командное доверие, вы должны периодически пополнять «эмоциональный банковский счет» каждого из ваших коллег:

- четко формулируйте ваши ожидания от сотрудников и следите за тем, чтобы не возникло недопонимание;
- благодарите за хорошую работу. Сделайте это своей привычкой;
- предоставляйте и принимайте искреннюю и конкретную обратную связь;
- выполняйте свои обязательства, и в случае необходимости объясняйте причины нарушения обещания;
- относитесь с уважением к людям, которые отсутствуют.

Не обсуждайте коллег за их спиной;

- если вы вынуждены пойти на шаг, уменьшающий ваш счет в «эмоциональном банке», искренне извинитесь за это;
- проявляйте сочувствие и сопереживание (навык 5). Вы-

слушайте ваших подчиненных и постарайтесь понять, что их беспокоит.

В наши дни организации все чаще строятся не на силе, а на доверии. А для этого необходимо, чтобы люди понимали друг друга.

– Питер Друкер, выдающийся теоретик менеджмента XX в.

5. Как заключать соглашения в духе «выигрыш-выигрыш»?

Соглашения в духе «выигрыш-выигрыш» (см. главу 5) полезны при найме на работу, делегировании задач, начале новых проектов, проведении аттестаций сотрудников. А также для того, чтобы достичь взаимопонимания с начальником или коллегой.

1. Определите свои цели или желаемые результаты. Какой общей цели вы хотели бы достичь? Каковы текущие результаты и к каким вы стремитесь?

2. Сформулируйте инструкции. Какими процедурами и принципами вы будете руководствоваться? Что для вас самое важное – время, стоимость или качество? Установите сроки.

3. Распределите ресурсы – людей, бюджет, материалы, техническое оснащение.

4. Определите зоны ответственности. Какой механизм обратной связи или оценки вы планируете применять? Как ча-

сто вы будете это делать?

5. Продумайте, в чем будет состоять выгода для каждой стороны. Что получите вы лично, ваша команда или организация? Что выиграет человек, с которым вы договариваетесь? Каковы будут последствия невыполнения договоренностей?

Правда в том, что нам сложно определить, что значит «работать вместе». Если вам поставили общую задачу, значит ли это, что вы в самом деле делаете что-то совместно? Действительно ли вы работаете вместе, если от этого не выигрывает каждый из вас?

– Энди Лоу, предприниматель с 40-летним стажем, автор нескольких деловых бестселлеров

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.