



ЛЕГЕНДЫ ПОПУЛЯРНОЙ  
ПСИХОЛОГИИ

# СТИВЕН КОВИ



Стратегии успеха  
для высокоэффективных людей.  
7 главных принципов

Уникальные советы,  
захватывающие кейсы, новые идеи!



Издательство  
АСТ  
Москва

УДК 159.92  
ББК 88.352  
К56

*Права на перевод получены соглашением  
с Franklin Covey Co and Subsidiaries. Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть  
воспроизведена в какой бы то ни было форме  
без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks  
of Franklin Covey Co. and Subsidiaries and their use is by permission.*

**Stephen R. Covey**  
**The Management Essentials.**  
**Managing Yourself, Leading Others and Unleashing Potential**  
**Stephen R. Covey**  
**The Execution Essentials. Disciplines to Execute with Excellence**

**Кови, Стивен.**

К56 Стратегии успеха для высокоэффективных людей. 7 главных принципов. Уникальные советы, захватывающие кейсы, новые идеи! / Стивен Кови. — Москва : Издательство АСТ, 2026. — 352 с. — (Легенды популярной психологии).

ISBN 978-1511335515 (англ.)

ISBN 978-1543626247 (англ.)

ISBN 978-5-17-180758-0

Стратегии Стивена Кови оказали огромное влияние на жизни миллионов людей всех возрастов и профессий, они включены в программу обучения сотрудников мировых корпораций, в том числе и в нашей стране.

Если вы хотите избежать выгорания, найти баланс между карьерой и жизнью — примените навыки высокоэффективных людей! Вы избавитесь от прокрастинации, научитесь эффективно работать в команде и сможете подняться по карьерной лестнице.

Эти навыки актуальны не только для управления бизнесом и карьерой, но и в личной жизни. Они научат выстраивать доверительные отношения и тратить минимум времени на решение любых проблем.

**УДК 159.92**  
**ББК 88.352**

Макет подготовлен редакцией «Прайм»

ISBN 978-1511335515 (англ.)

ISBN 978-1543626247 (англ.)

ISBN 978-5-17-180758-0

© FranklinCovey Company, 2015

© FranklinCovey Company, 2017

© Михалина Е.,

перевод на русский язык, 2023

© ООО «Издательство АСТ», 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## ***Часть первая.***

### **Мастерство управления.**

#### **Семь принципов деятельности самых успешных менеджеров ..... 5**

Предисловие ..... 6

#### *Глава первая.*

Семь основных навыков  
успешного менеджмента ..... 8

#### *Глава вторая.*

Некоторые решения ключевых  
проблем менеджмента ..... 34

#### *Глава третья.*

Рекомендовано к прочтению ..... 69

#### *Глава четвертая.*

Цитаты, которые пригодятся  
каждому менеджеру ..... 112

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<i>Глава пятая.</i>	
Ключевые инструменты эффективного управления .....	130
<i>Глава шестая.</i>	
Обещания, которые должен дать себе менеджер .....	179
<b>Часть вторая.</b>	
<b>Мастерство исполнения.</b>	
<b>Четыре принципа достижения цели .....</b>	<b>183</b>
Предисловие .....	184
<i>Глава первая.</i>	
Что такое «пробел исполнения»? .....	187
<i>Глава вторая.</i>	
«4 принципа исполнения»: главное .....	198
<i>Глава третья.</i>	
Фундаментальные решения основных проблем исполнения .....	224
<i>Глава четвертая.</i>	
Литература, обязательная к прочтению .....	265
<i>Глава пятая.</i>	
Важные цитаты .....	316
<i>Глава шестая.</i>	
Основные инструменты .....	326

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# 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 будете 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 первая

# СЕМЬ ОСНОВНЫХ НАВЫКОВ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**В**се 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.

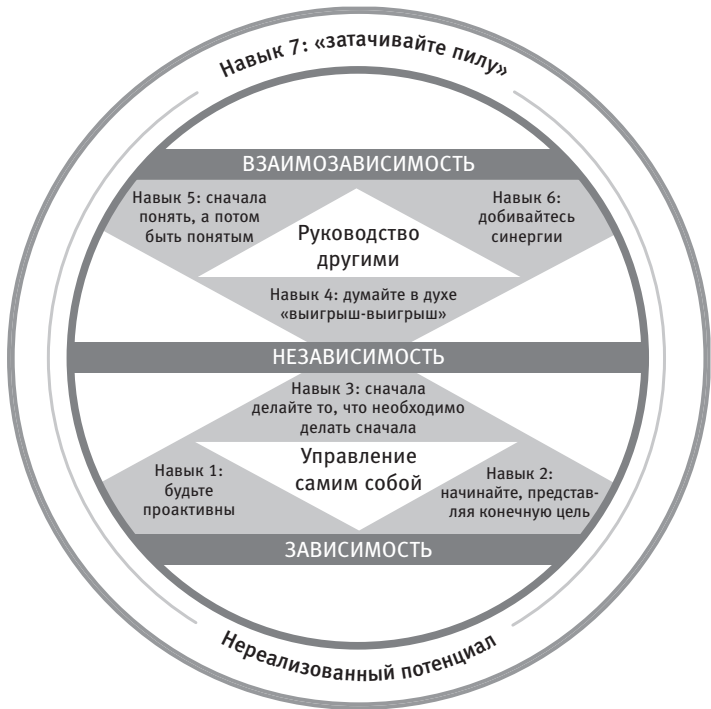
**Навык 1:** будьте проактивны. Успешные менеджеры руководствуются принципом «2И» — изобретательность + инициатива.

- 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 сначала. 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.

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Мастерство управления. Семь принципов

---



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

## НАВЫК 1: БУДЬТЕ ПРОАКТИВНЫ

Чтобы действовать как проактивный руководитель, следуйте 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»).



## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Мастерство управления. Семь принципов

---

### *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 — Bioson India.*

*Вскоре она столкнулась с новыми препятствиями. Ей отказывали в аренде. На свои последние 200 долларов она купила маленький гараж, где сначала и обрела пристанище Bioson 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 Bioson 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,

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Мастерство управления. Семь принципов

---

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.*