

Оглавление

Пролог 15

ЛИЧНОСТЬ 17

Что говорит наука 18

1. Как узнать себя лучше 19
2. Мыслите критичнее 21
3. Характер важнее безупречности 23
4. То, что люди думают о вас, очень важно 24
5. Развивайте свой бренд руководителя 25
6. Почему важна подотчетность 27
7. Решение заниматься управлением 28
8. Решение *не* заниматься управлением 30
9. Станьте уверенным лидером 31
10. Уверенное решение задач 33
11. Три способа возродить надежду 34
12. Действуйте как лидер 36
13. Четыре способа уверенного руководства 38
14. Развивайте стойкость 40
15. Избегайте всяческих «если бы да кабы...» 42
16. Пусть люди поверят в себя 44
17. Отвечайте за собственные опасения 45
18. Будьте откровенны сами с собой 47

- 19.** Какую долю вы привносите в добавленную стоимость? 49
- 20.** Друзья, семья, здоровье 52
 - Тест по теме «Личность» 54
 - Советы по теме «Личность» 55

КОЛЛЕГИ 57

Что говорит наука 58

- 21.** Добавьте себе цельности и скромности 59
- 22.** Будьте примером критического мышления для коллег 61
- 23.** Используйте в управлении контрольные листы 63
- 24.** Используйте в управлении перечни задач 64
- 25.** Показывайте свою вовлеченность 67
- 26.** Занимайтесь диагностикой и устранением ошибок 68
- 27.** Не пробуксовывайте 70
- 28.** Действуйте исходя из общей картины 72
- 29.** Только сильные лидеры способны на компромиссы 74
- 30.** Вы не можете сказать «Не моя работа!» 75
- 31.** Защищайтесь, не уходя в оборону 77
- 32.** Учитесь правильно отстаивать свою точку зрения 79
- 33.** Стакан наполовину полон 80
- 34.** Как оказывать влияние на коллег 82

- 35.** Правильно руководите коллегами 84
- 36.** Помогайте коллегам избегать выгорания 86
- 37.** Улучшайте командный результат 88
- 38.** Оптимизируйте командный успех 89
- 39.** Убеждайте коллег на личном уровне 92
- 40.** Правильно поддерживайте коллег 93
- 41.** Как достичь умной командной игры 94
- 42.** Не старайтесь любезничать 96
- 43.** У любого конфликта всегда есть положительная сторона 98
- 44.** Справляйтесь с изменениями 100
- 45.** Умение достигать согласия — признак умения решать проблемы 102
- 46.** Три способа, позволяющие сильным руководителям отстаивать интересы коллектива 103
- 47.** Помогайте коллегам взглянуть на вещи шире 105
- 48.** Превращайте общие разговоры в разговоры по делу 106
- 49.** Руководите через своего руководителя 109
- 50.** Как продать свою идею боссу 110
- 51.** Как распознать признаки высокомерия 112
- 52.** Как избавиться от высокомерия 113
- 53.** Станьте наставником своих коллег 115
 - Тест по теме «Коллеги» 117
 - Советы по теме «Коллеги» 118

ОРГАНИЗАЦИЯ 119

Что говорит наука 120

- 54.** Как воспитать в своих сотрудниках понимание целей 121
- 55.** Руководите по делу 122
- 56.** Будьте естественны в общении 124
- 57.** Как задавать правильные вопросы 126
- 58.** Управляйте в открытой манере 128
- 59.** Посещайте рабочие места своих сотрудников 129
- 60.** Стимулируйте вовлеченность 131
- 61.** Сделайте выездные мероприятия более увлекательными 132
- 62.** Избегайте микроменеджмента по любому поводу 135
- 63.** Не позволяйте конфликтам разрушать ваш коллектив 137
- 64.** Вопросы для руководителей, столкнувшихся со сложностями 138
- 65.** Поясняйте смысл срочности 141
- 66.** Проявляйте в своих решениях спокойную властность 142
- 67.** Старайтесь удерживаться от банальностей 144
- 68.** Нанимая сотрудников, прислушивайтесь к себе 146
- 69.** Нанимайте людей с сильным и цельным характером 148

- 70.** Какие вопросы вам нужно задать о своей компании 150
- 71.** Три способа лучшего руководства 151
- 72.** Отстранитесь, чтобы руководить 153
- 73.** Не поддавайтесь пораженческим настроениям 155
- 74.** Способствуйте энтузиазму в работе 156
- 75.** Лидер как продавец 158
- 76.** Пять способов установить контакт с теми, кто вас не переносит 160
- 77.** Будьте лидером в ситуациях, когда все плохо 162
- 78.** Когда все плохо 163
- 79.** Создайте план действий на случай кризиса 164
- 80.** Не скатывайтесь в безысходность 167
- 81.** Выступление перед враждебно настроенной аудиторией 169
- 82.** Принципы важнее политики 171
- 83.** Создайте общее дело 172
- 84.** Не допускайте разлада 174
- 85.** Работа с нарушениями 177
- 86.** Вопросы, которые помогут вам в наставничестве 179
- 87.** Подбадривайте коллектив 180
- 88.** Руководите с увлечением 183
- 89.** Руководите с заботой о людях 185

- 90.** Как можно развивать ценности своей организации 186
- 91.** Слушают ли вас сотрудники? 188
- 92.** Четыре способа отмены решения 190
- 93.** Как управлять при невозможности полностью раскрыть информацию 193
- 94.** То, что вы — главный, должно быть заметно 194
- 95.** Зачем руководители рассказывают истории 197
- 96.** Рассказывайте истории увлекательно 198
- 97.** Три кита вдохновения 201
- 98.** Как вдохновлять окружающих 203
- 99.** Когда наступает пора прощаться 205
- 100.** Обретайте себя вне работы 207
- 101.** Шесть слов для лидера 209
 - Тест по теме «Организация» 211
 - Советы по теме «Организация» 212

- Справочник 213
- Слова благодарности 216
- Примечания 217

Пролог

«Именно там, где мы беспомощны и лишены надежды, будучи не в состоянии изменить ситуацию, — именно там мы призваны, ощущаем необходимость измениться самим».

ВИКТОР ФРАНКЛ,
ПСИХОЛОГ, ПИСАТЕЛЬ

ЧИТАТЕЛИ ДАВНО ПРОСИЛИ МЕНЯ ОБДУМАТЬ И ИЗЛОЖИТЬ СВОИ МЫСЛИ О КОУЧИНГЕ. Идея была интересной, но я ждал возможности сделать несколько больше, чем просто собрать свои советы под одной обложкой. Возможность представилась — книга перед вами.

Этот карманный справочник отражает проблемы, возникающие в жизни и работе руководителей, а также краткие адресные идеи, которые я предлагаю при консультировании. Идеи переплетаются с практическими и тактическими советами. Кроме того, предлагаются небольшие упражнения для самоанализа и самооценки, взятые из моего опыта.

Опытные руководители найдут здесь то, что заставит их иначе взглянуть на некоторые вопросы и обогатить свои лидерские навыки. Молодым эта книга, скорее всего, покажется актуальной и занимательной. Надеюсь, что это действительно так, но при этом хочу напомнить: лидеры обычно знают и умеют больше, чем им кажется; моя книга добавит им уверенности в собственных силах.

Книгу дополняют некоторые данные современных научных исследований роли лидера и ожиданий, которые связывают с ним его последователи.

Читайте книгу — и продолжайте лидировать!