

Содержание

Введение	22
На кого рассчитана эта книга	23
Как читать эту книгу	24
Как построена эта книга	25
Куда двигаться дальше	27
ЧАСТЬ I. ЧТО НУЖНО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ	29
Глава 1. Каждый солдат мечтает стать генералом	31
Что такое лидерство	31
Обязанность и ответственность	32
Основные способности лидера	34
Мифы о лидерстве	35
Миф о “прирожденном лидере”	35
Самый сильный и самый быстрый – не всегда лидер	37
Миф о том, что руководство – это лидерство	37
Оцените свой лидерский потенциал	39
Что необходимо лидеру	40
Лидеру нужна подготовка	40
Лидеру нужна цель	41
Лидеру нужны последователи	42
Установление эмоциональных связей	43
Уверенность в себе	44
Самоконтроль	45
Мотивация	46
Эмпатия	47
Социальные навыки	48
Куда подевались лидеры	49
Лидеры возникают в ответ на ситуацию	50
Лидеры не нужны, пока в них нет острой необходимости	50
Глава 2. Помните: диктаторов не выбирают пожизненно	52
Преходящая природа лидерства	53
Ситуативное лидерство	54
Решение, не требующее затрат	55
Нравственное решение	56
Соломоново решение	56
Решение во благо	58

Примирительное решение	58
Королевское решение	60
Коллективное решение	60
Филантропическое решение	61
Институциональное решение	62
Промежуточное лидерство	62
Неточное применение лидерских качеств	64
Страх перед риском	64
Иерархическое лидерство	65
Глава 3. Лидер набирает силу	67
Работать головой	68
Использовать подручные средства	68
Гибкая реакция на обстоятельства	68
Использование неожиданно возникших обстоятельств	70
Умение четко формулировать двусмысленные и противоречивые идеи	71
Оценка степени важности различных элементов ситуации	72
Способность находить сходство в разных, на первый взгляд, ситуациях	73
Умение находить различия в похожих, на первый взгляд, ситуациях	74
Умение увидеть старые идеи по-новому	75
Выработка новых идей	75
Эффективное общение	76
Умение слушать	77
Заручиться сотрудничеством окружающих	77
Стремление к успеху	79
Чувство времени	80
Не ждать	80
Формирование “кухонного кабинета”	80
Непредвзятость в поисках истины	81
Здравомыслие	82
Надежность и последовательность	82
Создание атмосферы доверия	83
Поощрение обучения	84
Умение находить общее	84
Глава 4. Какую шляпу мне надеть сегодня, или Лидерские роли	86
Правдоискатель: с непокрытой головой перед ликом Господним	87

Триангуляция информации	87
Сбор информации	87
Тропический шлем – указатель направления	88
Мягкая фетровая шляпа с опущенными полями – катализатор перемен	89
Говорящая шляпа – выразитель общих интересов	89
Бейсболка и свисток: наставник-тренер	91
ЧАСТЬ II. ЛИДЕРСТВО – ЭТО ПРОЦЕСС	93
Глава 5. Готовы ли вы взять на себя руководство	95
Что теперь делать	96
Почему выбрали меня?	96
Оценка своего положения	97
Оценка имеющихся качеств	100
В чем моя задача?	102
Кто эти люди, которыми я буду руководить?	103
Глава 6. Задачи лидера	105
Определение целей и задач	105
Главный стратег	107
Поиск фактов	107
Устранение ошибок	108
Исключение фактора везения	108
Начертите таблицу SWOT	109
Специалист по маркетингу	109
Светлое завтра – как поощрение для команды сегодня	110
Рекламирование потенциальных возможностей	111
Спаситель	112
Неудача – это не вариант	112
Перемены к лучшему	113
Найти свою нишу	113
Глава 7. Сфера ответственности лидера	115
Выработка видения	116
Разработка плана	116
Превращение видения в план	117
Учиться на практике	118
Составление плана	118
Определение целей	121
Создание сплоченной команды	121
Обеспечение команды необходимыми ресурсами	122
Поддержание ответственности у членов команды	123

ЧАСТЬ III. ИСКУССТВО ЛИДЕРСТВА	125
Глава 8. Какими навыками обладает лидер	127
Договоримся о терминах	127
Принятие лидерских решений	129
Определение направления	129
Арбитраж и посредничество	130
Содействие	132
Умение побуждать	133
Глава 9. Использование сильных и слабых сторон	135
Сохранение равновесия	136
Сотрудничество	136
Сотрудничество “в стиле каратэ”	136
Сотрудничество “в стиле джиу-джитсу”	137
Умение слушать	137
Умение слушать “в стиле каратэ”	137
Умение слушать “в стиле джиу-джитсу”	137
Умение ставить интересы других выше собственных	138
Альтруизм “в стиле каратэ”	138
Альтруизм “в стиле джиу-джитсу”	139
Глава 10. Как оправдать ожидания	140
Как правильно определить свои ожидания	140
Вера в видение	141
Цели должны быть реальными и осуществимыми	141
Миссия лидера и коллективные цели	142
Руководство, мотивация и поощрение	143
Командная работа	143
Взаимодействие ради достижения цели	143
Потребности в ресурсах	144
Нести ответственность и не обвинять друг друга	144
Как определить ожидания коллектива	145
Интеллект	145
Умение донести идею до коллектива	145
Стремление к успеху	146
Настойчивость при выполнении задачи	146
Честность и шепетильность в поисках истины	146
Здравомыслие	147
Надежность и последовательность	147
Создание атмосферы доверия	147

Создание атмосферы познания	147
Найти общие интересы – значит избежать конфликтов	148
Как оправдать ожидания руководства	148
Оперативное определение целей и задач	148
Управление ресурсами для достижения оптимального результата	149
Берегите руководство от сюрпризов	149
Создание результативной команды	150
Глава 11. Аксиомы лидерства	151
Что должен делать лидер	152
Контролировать работу менеджеров	152
Помнить о здравом смысле	152
Не забывать о цели	153
Установить контакт со своей командой	154
Давать простые и ясные задания	154
Изменить критерии отбора менеджеров	154
Сосредоточиться на человеческом факторе	155
Смотреть в будущее	156
Разделить цель на управляемые фрагменты	157
Не упускать возможность пересмотреть задачи	157
Действовать по своему усмотрению	159
Обновлять, а не заменять	160
Совершенствовать не только продукцию	160
Еще о работе лидера	161
Своевременность – это очень важно	161
Сосредоточение на видении и цели	161
Глава 12. Как стать начальником-лидером	164
Постановка разумных целей – забудьте о несбыточных мечтах	164
Передача полномочий команде	166
Как правильно передать полномочия	166
Какие полномочия передать и как не увязнуть в деталях	171
Как уладить споры внутри команды	174
Позвольте команде найти свой путь	176
Глава 13. Неформальный лидер — кто он	177
Лидер-последователь	178
Все подлежит совершенствованию	178
Использование информации для создания командного духа	178

Вносите предложения только от имени команды	180
Вовлечение команды в общественную жизнь	180
Логотип – предмет гордости	181
Не спорьте с руководством	181
Лидерство и почетная должность	181
Как быть лидером, если... дело обречено на провал	183
Подбодрите команду	183
Контролируйте расходы	184
Определите краткосрочную цель	184
Если ситуация выходит из-под контроля	184
ЧАСТЬ IV. ЛИДЕРСТВО В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ	187
Глава 14. Волонтерская деятельность	189
Различные виды волонтерской деятельности	190
Применение лидерских навыков в добровольческой деятельности	192
Как найти время для волонтерской работы	193
Резерв времени – обеденный перерыв	195
Волонтерство на рабочем месте	195
Путь к успеху	195
Почему благотворительные организации терпят неудачу	196
Финансовые пожертвования – тоже признак лидерства	198
Глава 15. Руководство волонтерской деятельностью	199
Кто мы и почему мы здесь	200
Объедините волонтеров, поставив перед ними общую задачу	201
Мобилизуйте средства и привлечите профессионалов	201
Высокие (и умеренные) ожидания	202
Из искры возгорится пламя	203
Дипломатия питает всходы	204
Эффективная дипломатия привлекает новых сторонников	205
Составьте специальный список	206
Восемь качеств лидера в волонтерской деятельности	207
Информированность	207
Находчивость	207
Умение привлечь внимание	208
Решительность	208

Настойчивость	209
Предусмотрительность	209
Последовательность и надежность	209
Умение внушать доверие	210
Когда следует уйти в сторону	210
Следовать желаниям группы	210
Отказаться от этой группы и создать новую	211
Глава 16. Повседневное лидерство: подготовка	
к настоящей жизни	212
Оцените себя справедливо	213
Я сделал это?!!	213
Разложите свои навыки по полочкам	215
К чему вы стремитесь на самом деле	223
Готовьте себя и детей к реальной жизни	226
Для родителей: как научить ребенка быть лидером	226
Вопрос “Почему..?” и что с ним делать	229
Никакое завтра не может сравниться с сегодня	230
Не сдавайтесь	230
Глава 17. Лидерство в работе тренера	231
Почему родители становятся тренерами	232
Меркнущая слава	232
Цель – свести счеты	232
Любитель активного досуга	233
Мастерство учителя	234
Над чем должен работать каждый тренер	234
Спорт как овладение умениями и навыками	234
Спорт как преодоление человеческих слабостей	235
Спорт как конкуренция	236
Спорт как подготовка	237
Осторожно: слишком активные родители	237
Дайте ребенку шанс отличиться	239
Меняйте состав команды	239
Как сделать занятия спортом приятным	
времяпрепровождением	240
Меняем позиции	240
Практикуем необычные упражнения	240
Будь проще, и люди к тебе потянутся!	241
Овладеваем навыками постепенно	241
Удача на нашей стороне!	242
Десять правил успешного тренера	242
Никогда не стройте предположений	243
Заручитесь помощью ассистента	244

Вовлекайте в работу родителей	244
Акцентируйте внимание на позитивных моментах	244
Будьте готовы к победе	245
Не бойтесь идти на авантюры	245
Не делайте побрякушек собственному ребенку	245
Не жульничайте	246
Не забывайте, что это всего лишь игра	246
Не забывайте, что это всего лишь игра. Часть 2	247
Глава 18. Общественная организация:	
уроки Сола Алинского	248
Причины появления общественных организаций	249
Способы организации людей и идей	250
Выразить озабоченность по поводу проблемы	251
Включиться в работу и определить круг участников	251
Уточнить суть вопроса	252
Рассмотреть альтернативные решения	252
Обдумать последствия альтернативы	253
Информировать коллег о своем решении	254
Приступить к реализации решения	254
Оценить принятое решение	254
Четыре примера общественных организаций	255
Организации для оказания коммунальных услуг	255
Hartford Food System	256
Madison Park Development Corporation	257
El Centro de la Raza	258
ЧАСТЬ V. ЛИДЕРСТВО И ВИДЕНИЕ	259
Глава 19. Что такое видение	261
Почему видение необходимо	262
Визуализация видения исходя из жизненного опыта	262
Визуализация видения исходя из имеющихся знаний	263
Визуализация видения с помощью воображения	263
Как направить энтузиазм людей на выработку общего видения	264
Видение как напоминание о цели	265
Видение как источник энергии	266

Использование видения как эталона совершенства	266
Быть на шаг впереди	267
Как стать провидцем	267
Определение эффективности по эталону	269
Видение связывает настоящее с будущим	271
Оценить настоящее	271
Предвидеть будущее	272
Глава 20. Видение и его развитие	273
Видение – осуществимая мечта	273
Понятие выполнимого	274
Видение не должно быть сложным	276
Видение – это не просто идея	276
Видение и формирование команды	277
Видение и планирование	279
Реальность как основа видения	280
Ресурсы за пределами доступных средств	282
Как реагировать на сокращение средств	282
Видение и потенциальные возможности	283
Как вовремя распознать появившуюся возможность	283
Как найти возможность самому	284
Как создать благоприятную атмосферу для идей	285
Как перейти от идеи к плану	286
Динамика развития видения	288
ЧАСТЬ VI. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ	291
Глава 21. Нужно ли лидеру зависеть от команды	293
Одна голова хорошо, а две лучше	293
Какие выгоды имеет пребывание в команде	296
Право на собственность	296
Право на подотчетность друг другу	297
Не приказ, а разрешение	298
Право на признание	298
Право на прощение	299
Глава 22. Формирование команды-победительницы	300
Принципы подбора членов команды	300
Как обеспечить многообразие команды	301
Как ограничить численность команды	302
Как найти время	303
Как составить повестку дня	305

Как пересмотреть повестку дня	306
Как пересмотреть цели и миссию	307
Как пересмотреть видение	307
Важность обучения в команде	307
Ведение дневника	308
Обмен идеями в команде	308
Внедрение в практику	308
Решение проблемы	309
Позвольте команде найти свой собственный путь	310
Взаимодействие с другими командами	311
Глава 23. Командное обучение	312
Собираем информацию	313
Рынок	313
Ваш проект	314
Ваши кадры	314
Ваши конкуренты	315
Глобальная информация	316
Обучение и опыт	316
Учимся показывать фокусы	317
Учреждаем информационный бюллетень	317
Рассказываем и показываем	318
Мастер-класс	318
Опыт со стороны	318
Глава 24. Распространение командных знаний	320
Как делиться накопленным опытом	320
Учиться может каждый	321
Лагерь новобранцев	322
Техника ассимиляции	323
Передай дальше	324
Выход за пределы команды	324
Как создать новых лидеров	325
Поваренная книга лидера	326
Глава 25. Когда последователи отказываются следовать за вами	329
Что я делаю не так	330
Промахи в определении видения	330
Промахи в определении миссии	331
Промахи в исполнении	331
Промахи в лидерстве	332
Взгляд на свое собственное лидерство	333

Могу ли я взять на себя ответственность?	334
Могу ли я добиться сотрудничества?	334
Умею ли я прислушиваться к окружающим?	334
Сумел ли я поставить интересы других выше собственных?	335
Был ли я достаточно внимателен?	336
Был ли я готов к такому исходу?	337
Был ли я честен?	338
Глава 26. Спасение ситуации: что предпринять	340
Можем ли мы начать все сначала?	341
Никогда не обещайте то, что не сможете выполнить	341
Ведите учет	342
Никогда никого не загоняйте в угол	343
Найдите возможность сказать “да”	344
Нужна ли нам новая информация?	346
Нужно ли нам новое лидерство?	347
Глава 27. Лидерство в условиях различных культур	349
Лидерство в многообразном мире	350
Как поставить разнообразные потребности своей группы на первое место	351
Как прислушаться к голосу, который сильно отличается от вашего	352
Как добиться сотрудничества от разнородного коллектива	353
Формирование межкультурного лидерства	354
Стремиться к большему	355
Отвратительное слово “терпимость”	356
Лидерство без границ	357
Как привлечь лучших специалистов	357
Как принимать решения, используя правило “от малого” – “de minimus”	358
Финансы решают не все	358
Лидерство в эпоху виртуальной реальности	359
ЧАСТЬ VII. ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ДЕСЯТКИ	361
Глава 28. Десять ошибок, которые допускает каждый лидер	363
Неумение учиться на собственных ошибках	363
Неумение проявлять гибкость	364
Неумение использовать прошлый опыт	365

Командование вместо руководства	365
Неумение слушать	366
Поглощенность собственной славой	366
Лидерство – это не навсегда	367
Неумение обучать	367
Отсутствие чувства юмора	368
Не надо видеть мир только в черно-белых красках	369
Глава 29. Десять характеристик настоящего лидера	370
Лидеры энергичны	370
Лидеры не унывают	371
Лидеры честны	371
Лидеры изобретательны	372
Лидеры умеют убеждать	373
Лидеры умеют сотрудничать	374
Лидеры должны быть альтруистами	375
Лидеры мужественны	375
Лидеры умеют оказать поддержку	376
Лидеры уверены в себе	376
Глава 30. Десять способов овладения лидерскими способностями	378
Работайте над своей подготовкой	378
Выберите собственное дело	379
Будьте открыты новым идеям и впечатлениям	379
Репетируйте свои выступления	379
Придерживайтесь дисциплины	380
Соблюдайте сроки	381
Поддерживайте контакт с командой	381
Не забывайте слушать	382
Сотрудничайте с окружающим миром	382
Всегда ставьте интересы других выше своих	383
Предметный указатель	384