

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 15 |
| Об этой книге | 15 |
| Соглашения, принятые в этой книге | 16 |
| Это очевидно, но все же... | 17 |
| Как построена эта книга | 18 |
| Пиктограммы, используемые в этой книге | 20 |
| Что дальше | 20 |
| | |
| ЧАСТЬ I. ТРЕНЕР-НАСТАВНИК: ВОСПИТАНИЕ ЧУВСТВА ОТВЕТСТВЕННОСТИ У ПОДЧИНЕННЫХ | 21 |
| | |
| Глава 1. Тренерская работа — это для вас! | 23 |
| Некоторые подробности, касающиеся тренерской работы в мире бизнеса | 24 |
| Предварительное знакомство с тренерскими приемами | 24 |
| Отлично! Но подходит ли для меня тренерская работа?.. | 25 |
| Сравнение стилей тренера-наставника и исполнителя | 27 |
| Планирование | 29 |
| Постановка целей | 29 |
| Оценка результатов работы | 30 |
| Решение производственных проблем | 31 |
| Передача прав и полномочий | 32 |
| Воспитание и обучение подчиненных | 33 |
| Я исполнитель, ты исполнитель... Многие руководители являются простыми исполнителями | 33 |
| | |
| Глава 2. Закладываем фундамент для воспитания чувства ответственности | 39 |
| Личное влияние руководителя на подчиненных в сравнении с влиянием посредством использования служебного положения | 39 |
| Влияние на подчиненных через служебное положение (командный подход) | 40 |
| Руководство посредством личного влияния (персональный подход) | 41 |
| Сегодняшний персонал: чувство ответственности за порученное дело в сравнении с безоговорочным подчинением | 42 |
| Тон работе коллектива задает руководитель | 44 |
| Сотрудничество, уверенность в себе и положительный настрой — отличительные черты тренерской работы | 45 |
| Учимся вести конструктивный диалог | 46 |
| Учимся уверенности в себе и положительному настрою на работу | 46 |
| Учимся сдерживать агрессивность | 47 |
| Учимся преодолевать пассивность | 48 |
| Пять столпов, на которых покоится чувство ответственности за свое дело | 48 |
| Как все это работает | 50 |
| Проанализируем действия руководителя с точки зрения тренера-наставника | 51 |
| Подумаем, как следовало организовать доработку проекта | 51 |

| | |
|--|-----|
| Глава 3. Как тренер учитывает в своей работе сложные вопросы диверсификации | 53 |
| Что такое диверсификация | 53 |
| Даем определение понятию “диверсификация” | 55 |
| Отстраняемся от того, что нас разделяет | 55 |
| Предположения и допущения — это то, что нужно исключить | 56 |
| Первое предположение: формирование и закрепление стереотипов | 57 |
| Второе предположение: недооценка | 58 |
| Третье предположение: уверенность в отрицательных качествах | 58 |
| Четвертое предположение: приравнивание единообразия к равенству | 58 |
| Руководствуемся не своими догадками и предположениями, а вопросами производственной дисциплины и результатами работы | 60 |
| Придаем особое значение рабочим показателям | 60 |
| Непримиримая борьба с вызывающим поведением | 64 |
| Глава 4. Находим время для контакта с подчиненными | 67 |
| Сравниваем взгляды тренеров и исполнителей на то, как лучше всего использовать свое время | 67 |
| Время и исполнитель | 68 |
| Время и тренер | 69 |
| Две техники для поддержания контакта с подчиненными: РПОБ и РПТЗ | 70 |
| Руководство путем обходов | 71 |
| Руководство посредством телефонных звонков | 73 |
| Сравниваем дружеское расположение и дружбу как таковую | 73 |
| Приглашение на обед | 74 |
| Индивидуальные рабочие совещания | 75 |
| Организация индивидуальных рабочих совещаний | 76 |
| Рассматриваем примеры | 78 |
| | |
| ЧАСТЬ II. ТРЕНИРОВКА С НАЦЕЛЕННОСТЬЮ НА КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ | 81 |
| | |
| Глава 5. Конструктивная оценка работы подчиненных (не только похвала или критика) | 83 |
| Сравниваем конструктивную оценку и практику похвал и порицаний | 83 |
| Конструктивная оценка: пошаговая инструкция | 86 |
| Содержание | 86 |
| Манера (стиль) | 86 |
| Выбор времени | 90 |
| Частота | 90 |
| Список значимых событий | 91 |
| Оценка и последующее обсуждение | 92 |
| Помним о том, что результат обсуждения должен быть положительным | 92 |
| Сталкиваемся с защитной реакцией подчиненного | 93 |
| Подкрепляем столпы ответственности за свою работу регулярной дозой оценки этой работы | 96 |
| Глава 6. Учимся формулировать КРАСИВЫЕ производственные планы | 99 |
| Смешиваем основные ингредиенты производственного плана | 100 |
| Составляем КРАСИВЫЕ производственные планы | 101 |
| Рассматриваем примеры КРАСИВЫХ планов | 104 |
| Полностью охватываем все рабочие показатели | 106 |

| | |
|---|-----|
| Совместно составляем производственные планы | 108 |
| Возводим пять столпов, на которых покоится чувство ответственности, с помощью производственных планов | 110 |
| Глава 7. Учимся извлекать преимущества, используя различные методы обзоров | 113 |
| Составляем обзоры: больше никаких опасений и тревог | 114 |
| Разбиваем процесс составления обзора работы подчиненных на отдельные операции | 114 |
| Откуда берутся приступы тревоги и беспокойства | 115 |
| Контролируем критические ситуации: обзор текущего рабочего момента | 117 |
| Проводим встречу для обзора текущей рабочей ситуации | 118 |
| Реальные преимущества встреч для обзора текущей рабочей ситуации | 119 |
| Визит к “врачу” для проверки своего “здоровья” | 120 |
| Проводим контрольную проверку | 121 |
| Рассматриваем преимущества контрольной проверки | 122 |
| Патолого-анатомический диагноз, или Как прошла операция | 123 |
| Проводим патолого-анатомическую встречу | 124 |
| Подводим итоги патолого-анатомической встречи | 125 |
| Возводим столпы ответственности (по кирпичику) | 126 |
| ЧАСТЬ III. ИСКУССТВО НАСТАВНИКА-ВОСПИТАТЕЛЯ | 129 |
| Глава 8. Руководитель в роли наставника и воспитателя: правила работы | 131 |
| Учим подчиненных ловить рыбу | 131 |
| Чего наставник-руководитель не должен делать | 132 |
| Используем два инструмента наставника-воспитателя | 134 |
| Обмен: первый набор инструментов | 135 |
| Стимулируем: еще один набор инструментов | 138 |
| Влияем на пять столпов ответственности | 140 |
| Глава 9. Меньше говорить — больше спрашивать: воспитание путем постановки вопросов | 143 |
| Когда следует и когда не следует применять метод воспитания вопросами | 144 |
| Ситуации, в которых вопросы не работают | 144 |
| Ситуации, в которых вопросы работают | 146 |
| Быть или не быть? Правильно задаем вопросы | 147 |
| Помогаем и слушаем (но не доминируем и не колеблемся) | 149 |
| Ориентируемся на положительные результаты | 149 |
| Следуем логическим путем | 150 |
| Настраиваемся и слушаем | 151 |
| Справляемся с ухабами на своем пути | 152 |
| Подчиненный по имени “Я-не-знаю” | 152 |
| Обходим неудачные идеи | 153 |
| Пример воспитания подчиненных вопросами | 156 |
| Воздействуем на пять столпов, на которых покоится чувство ответственности | 159 |
| Глава 10. Берем их под свое крыло | 161 |
| Беря подчиненного под крыло, обеспечиваем полет в правильном направлении | 161 |
| Для начала задумаемся над следующим... (размышления на тему) | 161 |

| | |
|---|-----|
| Выясняем, где можно посадить семена, чтобы они проросли и дали всходы | 162 |
| Рассматриваем, как этот прием работает на практике | 163 |
| По мере необходимости используем систему дружеской поддержки | 165 |
| Открываем дверь и впускаем в свой офис стороннее лицо | 166 |
| Ваши помощники должны оправдывать ваши затраты | 168 |
| Ваше крылышко не подходит “рабочим лошадкам” | 170 |
| Кто они такие — эти серые рабочие лошадки? | 171 |
| Рационально используем серых рабочих лошадок в своих корыстных целях | 172 |
| Опека над подчиненными и столпы ответственности и причастности | 175 |
| | |
| ЧАСТЬ IV. МОТИВАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ И НАДЕЛЕНИЕ ИХ ПОЛНОМОЧИЯМИ | 177 |
| | |
| Глава 11. Мотивация — это не воодушевление и не напряжение | 179 |
| Призыв к действию: правильное понятие мотивации | 180 |
| Укрепляем дисциплину самыми суровыми мерами | 180 |
| Не будем обижать подчиненных, будем искать пути положительной мотивации | 181 |
| Вечером — деньги, утром — стулья: оплата на уровне “Динамо” или “Динамита” (Владимира Турчинского) | 185 |
| Все сторонники говорят “Да”, все оппоненты говорят “Нет” | 185 |
| А теперь позвольте мне вставить свои две копейки | 186 |
| Продвижение средств поощрения | 188 |
| Сосредоточиваемся на том, что мотивирует, и избавляемся от того, что лишает мотивации | 191 |
| Понимание вами роли руководителя | 193 |
| | |
| Глава 12. Семь практических мотивационных стратегий для подчиненных | 197 |
| Понимание великолепной семерки | 197 |
| Вы не фотограф. Не принуждайте их улыбаться | 197 |
| Не затягивайте с поощрением | 201 |
| Помните о том, что нельзя стричь всех под одну гребенку | 204 |
| Работа может быть предметом страстного увлечения, и этим не следует пренебрегать | 204 |
| Теория и практика | 207 |
| Согласовываем потребности бизнеса и потребности занятых в нем работников | 209 |
| Еще раз о столпах ответственности и причастности | 213 |
| | |
| Глава 13. Не пытайтесь все делать сами — делегируйте | 215 |
| Основы делегирования | 215 |
| Рассматриваем понятие и смысл делегирования | 216 |
| Помним об опасностях и ловушках на пути делегирования | 217 |
| Что можно делегировать | 219 |
| Подбираем подходящие задания для своих подчиненных | 222 |
| Применяем делегирование на практике | 223 |
| Преодолеваем сопротивление подчиненных | 230 |
| Используем делегирование для воспитания чувства ответственности | 232 |

| | |
|---|-----|
| ЧАСТЬ V. ЗАБОТА О ПОДЧИНЕННЫХ (ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РОСТЕ) | 233 |
| Глава 14. Тренировать: когда и как | 235 |
| Свистать всех наверх: время тренировки | 236 |
| Признаки того, что пора заняться тренингом | 236 |
| Чему именно следует учить | 238 |
| Подготовка учебного процесса | 241 |
| Обучаем постепенно, шаг за шагом | 244 |
| Вовлекаем обучаемых в учебный процесс | 245 |
| Воспитываем активных учеников | 245 |
| Как донести материал до обучаемого | 248 |
| Привлекаем других к обучению своих подчиненных | 251 |
| Используем подкрепление | 252 |
| Привлекаем ресурсы со стороны | 253 |
| А помощь совсем рядом, не надо ходить далеко | 257 |
| Влияние тренинга на столпы ответственности | 259 |
| Глава 15. Карьера: опираемся на собственные силы | 261 |
| Тренерская помощь карьерному росту подчиненных | 261 |
| Поясняем мессидж | 263 |
| Преодолеваем сопротивление | 264 |
| Займемся подготовкой | 269 |
| Приступаем к обсуждению | 269 |
| Отдаем предпочтение профессионалам | 270 |
| Повышение квалификации | 274 |
| Запрягли и поехали | 277 |
| Влияние на столпы ответственности и причастности | 279 |
| Глава 16 . Разработка плана профессионального развития подчиненных | 281 |
| Понятие профессионального развития | 281 |
| Путеводная нить при работе над профессиональным развитием подчиненных | 282 |
| Процесс продвижения по намеченному пути | 282 |
| Повышение в должности: не разбрасывайтесь обещаниями, когда речь идет о профессиональном развитии | 285 |
| Поговорим о строительных работах: составление плана | 287 |
| О нет! Персональные проблемы: усилия тренера по “подтягиванию” отстающих | 295 |
| Главное — это подход | 295 |
| Процесс решения проблемы | 298 |
| Преодоление препятствий при “подтягивании” подчиненных | 301 |
| Когда возникает потребность в запасном выходе | 304 |
| Опираемся на столпы ответственности | 305 |
| ЧАСТЬ VI. ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ДЕСЯТКИ | 307 |
| Глава 17. Десять тренерских мифов | 309 |
| У вас недостаточно времени на тренерскую деятельность | 309 |
| Тренерский подход — это просто хорошее отношение к подчиненным | 309 |
| Если у вас нет подходящего образца для подражания, хороший тренер из вас не получится | 310 |

| | |
|---|-----|
| Тренерская работа означает, что необходимо достичь консенсуса по каждому принимаемому решению | 310 |
| Если у вас хорошие работники, то необходимость в тренерской работе отпадает | 311 |
| Для того чтобы тренер имел успех, подчиненные должны хотеть, чтобы он с ними работал | 311 |
| Совместная работа тренера с подчиненными невозможна, если существуют разногласия | 311 |
| Можно быть хорошим тренером, даже если вы недостаточно компетентны в той области, в которой руководите | 312 |
| Тренер должен быть прямым и откровенным, хотя подчиненным это не нравится | 312 |
| Для того чтобы тренировать подчиненных, необходимо быть психологом | 313 |
| Глава 18. Десять основных умений и навыков | 315 |
| Умение активно слушать | 315 |
| Умение высказываться позитивно | 315 |
| Умение управлять своим временем | 316 |
| Умение проводить собрания и совещания | 316 |
| Умение управлять процессом внесения изменений | 316 |
| Умение развивать коллективный стиль работы | 316 |
| Умение решать проблемы | 317 |
| Умение выходить из конфликтных ситуаций | 317 |
| Умение организовать работу (проектный менеджмент) | 317 |
| Умение быть лидером | 317 |
| Глава 19. Десять стилей работы и поведения, которых следует избегать | 319 |
| Много говорить, но мало слушать | 319 |
| Проявлять безучастность и индифферентность | 319 |
| Быть излишне назойливым | 320 |
| Не доводить до конца начатое и не контролировать сделанное | 320 |
| Концентрировать внимание на методах работы, а не на ее результатах | 321 |
| Руководить, подстригая всех под одну гребенку | 321 |
| Уделять недостаточно внимания подчиненным — быть излишне внимательным к подчиненным | 321 |
| Концентрироваться на повседневных задачах в ущерб производственным целям | 322 |
| Быть неспособным довести дело до конца | 322 |
| Делать все самому | 322 |
| Глава 20. Десять (скорее 50) способов воспитания тренером чувства ответственности и причастности у подчиненных | 323 |
| Воздействие на столп доминанты (настроя на конечный результат) | 323 |
| Воздействие на столп причастности (вовлечения) | 324 |
| Воздействие на столп профессионального роста | 325 |
| Воздействие на столп поощрения (хороших результатов в работе) | 325 |
| Воздействие на столп ответственности | 326 |
| Предметный указатель | 327 |