

Содержание

| | |
|---|----|
| Об авторах | 19 |
| Посвящение | 20 |
| Благодарности | 20 |
| Введение | 21 |
| На кого рассчитана эта книга | 22 |
| Как читать эту книгу | 22 |
| Как построена эта книга | 23 |
| Часть I. Что нужно для того, чтобы стать лидером | 23 |
| Часть II. Лидерство — это процесс | 23 |
| Часть III. Искусство лидерства | 24 |
| Часть IV. Лидерство в повседневной жизни | 24 |
| Часть V. Лидерство и видение | 24 |
| Часть VI. Формирование команды | 24 |
| Часть VII. Великолепные десятки | 24 |
| Пиктограммы, используемые в этой книге | 25 |
| Куда двигаться дальше | 25 |
| Ждем ваших отзывов! | 26 |
| Часть I. Что нужно для того, чтобы стать лидером | 27 |
| Глава 1. Каждый солдат мечтает стать генералом | 29 |
| Что такое лидерство | 29 |
| Обязанность и ответственность | 30 |
| Основные способности лидера | 31 |
| Мифы о лидерстве | 32 |
| Миф о “прирожденном лидере” | 32 |
| Самый сильный и самый быстрый — не всегда лидер | 33 |
| Миф о том, что руководство — это лидерство | 33 |
| Оцените свой лидерский потенциал | 35 |
| Что необходимо лидеру | 36 |
| Лидеру нужна подготовка | 36 |
| Лидеру нужна цель | 36 |
| Лидеру нужны последователи | 37 |
| Установление эмоциональных связей | 38 |
| Уверенность в себе | 39 |
| Самоконтроль | 40 |
| Мотивация | 40 |

| | |
|---|-----------|
| Эмпатия | 41 |
| Социальные навыки | 42 |
| Куда подевались лидеры | 42 |
| Лидеры возникают в ответ на ситуацию | 43 |
| Лидеры не нужны, пока в них нет острой необходимости | 43 |
| Глава 2. Помните: диктаторов не выбирают пожизненно | 45 |
| Преходящая природа лидерства | 45 |
| Ситуативное лидерство | 46 |
| Решение, не требующее затрат | 48 |
| Нравственное решение | 48 |
| Соломоново решение | 49 |
| Решение во благо | 50 |
| Примирительное решение | 50 |
| Королевское решение | 51 |
| Коллективное решение | 52 |
| Филантропическое решение | 53 |
| Институциональное решение | 53 |
| Промежуточное лидерство | 54 |
| Неточное применение лидерских качеств | 54 |
| Страх перед риском | 55 |
| Иерархическое лидерство | 55 |
| Глава 3. Лидер набирает силу | 57 |
| Работать головой | 58 |
| Использовать подручные средства | 58 |
| Гибкая реакция на обстоятельства | 58 |
| Использование неожиданно возникших обстоятельств | 60 |
| Умение четко формулировать двусмысленные и противоречивые идеи | 60 |
| Оценка степени важности различных элементов ситуации | 61 |
| Способность находить сходство в разных, на первый взгляд, ситуациях | 62 |
| Умение находить различия в похожих, на первый взгляд, ситуациях | 62 |
| Умение увидеть старые идеи по-новому | 63 |
| Выработка новых идей | 63 |
| Эффективное общение | 64 |
| Умение слушать | 65 |
| Заручиться сотрудничеством окружающих | 65 |
| Стремление к успеху | 66 |
| Чувство времени | 67 |
| Не ждать | 67 |
| Формирование “кухонного кабинета” | 67 |

| | |
|--|-----------|
| Непредвзятость в поисках истины | 68 |
| Здравомыслие | 68 |
| Надежность и последовательность | 69 |
| Создание атмосферы доверия | 69 |
| Поощрение обучения | 70 |
| Умение находить общее | 70 |
| Глава 4. Какую шляпу мне надеть сегодня, или Лидерские роли | 71 |
| Правдоискатель: с непокрытой головой перед ликом Господним | 71 |
| Триангуляция информации | 72 |
| Сбор информации | 72 |
| Тропический шлем — указатель направления | 73 |
| Мягкая фетровая шляпа с опущенными полями — катализатор перемен | 73 |
| Говорящая шляпа — выразитель общих интересов | 74 |
| Бейсболка и свисток: наставник-тренер | 75 |
| Часть II. Лидерство — это процесс | 77 |
| Глава 5. Готовы ли вы взять на себя руководство | 79 |
| Что теперь делать | 79 |
| Почему выбрали меня? | 80 |
| Оценка своего положения | 81 |
| Оценка имеющихся качеств | 82 |
| В чем моя задача? | 84 |
| Кто эти люди, которыми я буду руководить? | 85 |
| Глава 6. Задачи лидера | 87 |
| Определение целей и задач | 87 |
| Главный стратег | 89 |
| Поиск фактов | 89 |
| Устранение ошибок | 89 |
| Исключение фактора везения | 90 |
| Начертите таблицу SWOT | 90 |
| Специалист по маркетингу | 90 |
| Светлое завтра — как поощрение для команды сегодня | 91 |
| Рекламирование потенциальных возможностей | 92 |
| Спаситель | 92 |
| Неудача — это не вариант | 93 |
| Перемены к лучшему | 93 |
| Найти свою нишу | 94 |

| | |
|---|-----|
| Глава 7. Сфера ответственности лидера | 95 |
| Выработка видения | 95 |
| Разработка плана | 96 |
| Превращение видения в план | 96 |
| Учиться на практике | 97 |
| Составление плана | 98 |
| Определение целей | 99 |
| Создание сплоченной команды | 100 |
| Обеспечение команды необходимыми ресурсами | 100 |
| Поддержание ответственности у членов команды | 101 |
| | |
| Часть III. Искусство лидерства | 103 |
| Глава 8. Какими навыками обладает лидер | 105 |
| Договоримся о терминах | 105 |
| Принятие лидерских решений | 106 |
| Определение направления | 107 |
| Арбитраж и посредничество | 107 |
| Содействие | 109 |
| Умение побуждать | 110 |
| | |
| Глава 9. Использование сильных и слабых сторон | 111 |
| Сохранение равновесия | 112 |
| Сотрудничество | 112 |
| Сотрудничество “в стиле каратэ” | 112 |
| Сотрудничество “в стиле джиу-джитсу” | 112 |
| Умение слушать | 113 |
| Умение слушать “в стиле каратэ” | 113 |
| Умение слушать “в стиле джиу-джитсу” | 113 |
| Умение ставить интересы других выше собственных | 113 |
| Альтруизм “в стиле каратэ” | 114 |
| Альтруизм “в стиле джиу-джитсу” | 114 |
| | |
| Глава 10. Как оправдать ожидания | 115 |
| Как правильно определить свои ожидания | 115 |
| Вера в видение | 116 |
| Цели должны быть реальными и осуществимыми | 116 |
| Миссия лидера и коллективные цели | 117 |
| Руководство, мотивация и поощрение | 117 |
| Командная работа | 117 |
| Взаимодействие ради достижения цели | 117 |

| | |
|---|------------|
| Потребности в ресурсах | 118 |
| Нести ответственность и не обвинять друг друга | 118 |
| Как определить ожидания коллектива | 118 |
| Интеллект | 119 |
| Умение донести идею до коллектива | 119 |
| Стремление к успеху | 119 |
| Настойчивость при выполнении задачи | 119 |
| Честность и щепетильность в поисках истины | 120 |
| Здравомыслие | 120 |
| Надежность и последовательность | 120 |
| Создание атмосферы доверия | 120 |
| Создание атмосферы познания | 121 |
| Найти общие интересы значит избежать конфликтов | 121 |
| Как оправдать ожидания руководства | 121 |
| Оперативное определение целей и задач | 121 |
| Управление ресурсами для достижения оптимального результата | 122 |
| Берегите руководство от сюрпризов | 122 |
| Создание результативной команды | 122 |
| Глава 11. Аксиомы лидерства | 123 |
| Что должен делать лидер | 124 |
| Контролировать работу менеджеров | 124 |
| Помнить о здравом смысле | 124 |
| Не забывать о цели | 125 |
| Установить контакт со своей командой | 125 |
| Давать простые и ясные задания | 125 |
| Изменить критерии отбора менеджеров | 125 |
| Сосредоточиться на человеческом факторе | 126 |
| Смотреть в будущее | 127 |
| Разделить цель на управляемые фрагменты | 127 |
| Не упускайте возможность пересмотреть задачи | 128 |
| Действовать по своему усмотрению | 129 |
| Обновлять, а не заменять | 129 |
| Совершенствовать не только продукцию | 130 |
| Еще о работе лидера | 130 |
| Своевременность — это очень важно | 130 |
| Сосредоточение на видении и цели | 130 |
| Глава 12. Как стать начальником-лидером | 133 |
| Постановка разумных целей — забудьте о несбыточных мечтах | 133 |
| Передача полномочий команде | 135 |

| | |
|---|------------|
| Как правильно передать полномочия | 135 |
| Какие полномочия передать и как не увязнуть в деталях | 138 |
| Как уладить споры внутри команды | 140 |
| Позвольте команде найти свой путь | 142 |
| Глава 13. Неформальный лидер — кто он | 143 |
| Лидер-последователь | 144 |
| Все подлежит совершенствованию | 144 |
| Использование информации для создания командного духа | 144 |
| Вносите предложения только от имени команды | 145 |
| Вовлечение команды в общественную жизнь | 145 |
| Логотип — предмет гордости | 146 |
| Не спорьте с руководством | 146 |
| Лидерство и почетная должность | 146 |
| Как быть лидером, если... дело обречено на провал | 147 |
| Подбодрите команду | 148 |
| Контролируйте расходы | 148 |
| Определите краткосрочную цель | 148 |
| Если ситуация выходит из-под контроля | 148 |
| | |
| Часть IV. Лидерство в повседневной жизни | 151 |
| Глава 14. Волонтерская деятельность | 153 |
| Различные виды волонтерской деятельности | 154 |
| Применение лидерских навыков в добровольческой деятельности | 155 |
| Как найти время для волонтерской работы | 156 |
| Резерв времени — обеденный перерыв | 157 |
| Волонтерство на рабочем месте | 157 |
| Путь к успеху | 157 |
| Почему благотворительные организации терпят неудачу | 158 |
| Финансовые пожертвования — тоже признак лидерства | 159 |
| | |
| Глава 15. Руководство волонтерской деятельностью | 161 |
| Кто мы и почему мы здесь | 162 |
| Объедините волонтеров, поставив перед ними общую задачу | 162 |
| Мобилизуйте средства и привлечите профессионалов | 163 |
| Высокие (и умеренные) ожидания | 163 |
| Из искры возгорится пламя | 164 |
| Дипломатия питает всходы | 165 |
| Эффективная дипломатия привлекает новых сторонников | 165 |
| Составьте специальный список | 166 |

| | |
|---|------------|
| Восемь качеств лидера в волонтерской деятельности | 167 |
| Информированность | 167 |
| Находчивость | 167 |
| Умение привлечь внимание | 167 |
| Решительность | 168 |
| Настойчивость | 168 |
| Предусмотрительность | 168 |
| Последовательность и надежность | 169 |
| Умение внушать доверие | 169 |
| Когда следует уйти в сторону | 169 |
| Следовать желаниям группы | 169 |
| Отказаться от этой группы и создать новую | 170 |
| Глава 16. Повседневное лидерство: подготовка к настоящей жизни | 171 |
| Оцените себя справедливо | 172 |
| Я сделал это?!! | 172 |
| Разложите свои навыки по полочкам | 173 |
| К чему вы стремитесь на самом деле | 179 |
| Готовьте себя и детей к реальной жизни | 181 |
| Для родителей: как научить ребенка быть лидером | 181 |
| Вопрос “Почему..?” и что с ним делать | 183 |
| Никакое завтра не может сравниться с сегодня | 184 |
| Не сдавайтесь | 184 |
| Глава 17. Лидерство в работе тренера | 185 |
| Почему родители становятся тренерами | 186 |
| Меркнущая слава | 186 |
| Цель — свести счеты | 186 |
| Любитель активного досуга | 187 |
| Мастерство учителя | 187 |
| Над чем должен работать каждый тренер | 187 |
| Спорт как овладение умениями и навыками | 187 |
| Спорт как преодоление человеческих слабостей | 188 |
| Спорт как конкуренция | 189 |
| Спорт как подготовка | 189 |
| Осторожно: слишком активные родители | 190 |
| Дайте ребенку шанс отличиться | 190 |
| Меняйте состав команды | 191 |
| Как сделать занятия спортом приятным времяпрепровождением | 191 |
| Меняем позиции | 191 |
| Практикуем необычные упражнения | 192 |

| | |
|---|-----|
| Будь проще, и люди к тебе потянутся! | 192 |
| Овладеваем навыками постепенно | 192 |
| Удача на нашей стороне! | 192 |
| Десять правил успешного тренера | 193 |
| Никогда не стройте предположений | 194 |
| Заручитесь помощью ассистента | 194 |
| Вовлекайте в работу родителей | 194 |
| Акцентируйте внимание на позитивных моментах | 195 |
| Будьте готовы к победе | 195 |
| Не бойтесь идти на авантюры | 195 |
| Не делайте поблажек собственному ребенку | 195 |
| Не жульничайте | 196 |
| Не забывайте, что это всего лишь игра | 196 |
| Не забывайте, что это всего лишь игра. Часть 2 | 197 |
| Глава 18. Общественная организация: уроки Сола Алинского | 199 |
| Причины появления общественных организаций | 200 |
| Способы организации людей и идей | 201 |
| Выразить озабоченность по поводу проблемы | 201 |
| Включиться в работу и определить круг участников | 202 |
| Уточнить суть вопроса | 202 |
| Рассмотреть альтернативные решения | 202 |
| Обдумать последствия альтернативы | 203 |
| Информировать коллег о своем решении | 203 |
| Приступить к реализации решения | 204 |
| Оценить принятое решение | 204 |
| Четыре примера общественных организаций | 204 |
| Организации для оказания коммунальных услуг | 204 |
| Hartford Food System | 205 |
| Madison Park Development Corporation | 206 |
| El Centro de la Raza | 206 |
| Часть V. Лидерство и видение | 209 |
| Глава 19. Что такое видение | 211 |
| Почему видение необходимо | 211 |
| Визуализация видения исходя из жизненного опыта | 212 |
| Визуализация видения исходя из имеющихся знаний | 212 |
| Визуализация видения с помощью воображения | 213 |
| Как направить энтузиазм людей на выработку общего видения | 213 |
| Видение как напоминание о цели | 214 |
| Видение как источник энергии | 215 |

| | |
|--|------------|
| Использование видения как эталона совершенства | 215 |
| Быть на шаг впереди | 215 |
| Как стать провидцем | 216 |
| Определение эффективности по эталону | 217 |
| Видение связывает настоящее с будущим | 218 |
| Оценить настоящее | 218 |
| Предвидеть будущее | 219 |
| Глава 20. Видение и его развитие | 221 |
| Видение — осуществимая мечта | 221 |
| Понятие выполнимого | 221 |
| Видение не должно быть сложным | 223 |
| Видение — это не просто идея | 223 |
| Видение и формирование команды | 224 |
| Видение и планирование | 226 |
| Реальность как основа видения | 226 |
| Ресурсы за пределами доступных средств | 227 |
| Как реагировать на сокращение средств | 228 |
| Видение и потенциальные возможности | 228 |
| Как вовремя распознать появившуюся возможность | 229 |
| Как найти возможность самому | 229 |
| Как создать благоприятную атмосферу для идей | 230 |
| Как перейти от идеи к плану | 230 |
| Динамика развития видения | 232 |
| Часть VI. Формирование команды | 233 |
| Глава 21. Нужно ли лидеру зависеть от команды | 235 |
| Одна голова хорошо, а две лучше | 235 |
| Какие выгоды имеет пребывание в команде | 237 |
| Право на собственность | 237 |
| Право на подотчетность друг другу | 238 |
| Не приказ, а разрешение | 238 |
| Право на признание | 239 |
| Право на прощение | 239 |
| Глава 22. Формирование команды-победительницы | 241 |
| Принципы подбора членов команды | 241 |
| Как обеспечить многообразие команды | 242 |
| Как ограничить численность команды | 242 |
| Как найти время | 244 |
| Как составить повестку дня | 245 |

| | |
|---|-----|
| Как пересмотреть повестку дня | 246 |
| Как пересмотреть цели и миссию | 246 |
| Как пересмотреть видение | 246 |
| Важность обучения в команде | 247 |
| Ведение дневника | 247 |
| Обмен идеями в команде | 247 |
| Внедрение в практику | 247 |
| Решение проблемы | 248 |
| Позвольте команде найти свой собственный путь | 249 |
| Взаимодействие с другими командами | 249 |
| Глава 23. Командное обучение | 251 |
| Собираем информацию | 251 |
| Рынок | 252 |
| Ваш проект | 252 |
| Ваши кадры | 253 |
| Ваши конкуренты | 253 |
| Глобальная информация | 254 |
| Обучение и опыт | 254 |
| Учимся показывать фокусы | 255 |
| Учреждаем информационный бюллетень | 255 |
| Рассказываем и показываем | 255 |
| Мастер-класс | 256 |
| Опыт со стороны | 256 |
| Глава 24. Распространение командных знаний | 257 |
| Как делиться накопленным опытом | 257 |
| Учиться может каждый | 257 |
| Лагерь новобранцев | 258 |
| Техника ассимиляции | 259 |
| Передай дальше | 260 |
| Выход за пределы команды | 260 |
| Как создать новых лидеров | 260 |
| Поваренная книга лидера | 262 |
| Глава 25. Когда последователи отказываются следовать за вами | 265 |
| Что я делаю не так | 265 |
| Промахи в определении видения | 266 |
| Промахи в определении миссии | 266 |
| Промахи в исполнении | 267 |
| Промахи в лидерстве | 267 |

| | |
|--|-----|
| Взгляд на свое собственное лидерство | 268 |
| Могу ли я взять на себя ответственность? | 268 |
| Могу ли я добиться сотрудничества? | 269 |
| Умею ли я прислушиваться к окружающим? | 269 |
| Сумел ли я поставить интересы других выше собственных? | 270 |
| Был ли я достаточно внимателен? | 270 |
| Был ли я готов к такому исходу? | 271 |
| Был ли я честен? | 272 |
| Глава 26. Спасение ситуации: что предпринять | 273 |
| Можем ли мы начать все сначала? | 273 |
| Никогда не обещайте то, что не сможете выполнить | 274 |
| Ведите учет | 274 |
| Никогда никого не загоняйте в угол | 275 |
| Найдите возможность сказать “да” | 276 |
| Нужна ли нам новая информация? | 277 |
| Нужно ли нам новое лидерство? | 278 |
| Глава 27. Лидерство в условиях различных культур | 281 |
| Лидерство в многообразном мире | 282 |
| Как поставить разнообразные потребности своей группы на первое место | 283 |
| Как прислушаться к голосу, который сильно отличается от вашего | 283 |
| Как добиться сотрудничества от разнородного коллектива | 284 |
| Формирование межкультурного лидерства | 285 |
| Стремиться к большему | 286 |
| Отвратительное слово “терпимость” | 286 |
| Лидерство без границ | 287 |
| Как привлечь лучших специалистов | 287 |
| Как принимать решения, используя правило “от малого” — “de minimus” | 287 |
| Финансы решают не все | 288 |
| Лидерство в эпоху виртуальной реальности | 288 |
| Часть VII. Великолепные десятки | 291 |
| Глава 28. Десять ошибок, которые допускает каждый лидер | 293 |
| Неумение учиться на собственных ошибках | 293 |
| Неумение проявлять гибкость | 294 |
| Неумение использовать прошлый опыт | 294 |
| Командование вместо руководства | 295 |
| Неумение слушать | 295 |
| Поглощенность собственной славой | 296 |
| Лидерство — это не навсегда | 296 |

| | |
|---|------------|
| Неумение обучать | 296 |
| Отсутствие чувства юмора | 297 |
| Не надо видеть мир только в черно-белых красках | 297 |
| Глава 29. Десять характеристик настоящего лидера | 299 |
| Лидеры энергичны | 299 |
| Лидеры не унывают | 300 |
| Лидеры честны | 300 |
| Лидеры изобретательны | 301 |
| Лидеры умеют убеждать | 301 |
| Лидеры умеют сотрудничать | 302 |
| Лидеры должны быть альтруистами | 302 |
| Лидеры мужественны | 303 |
| Лидеры умеют оказать поддержку | 303 |
| Лидеры уверены в себе | 304 |
| Глава 30. Десять способов овладения лидерскими способностями | 305 |
| Работайте над своей подготовкой | 305 |
| Выберите собственное дело | 305 |
| Будьте открыты новым идеям и впечатлениям | 306 |
| Репетируйте свои выступления | 306 |
| Придерживайтесь дисциплины | 306 |
| Соблюдайте сроки | 307 |
| Поддерживайте контакт с командой | 307 |
| Не забывайте слушать | 308 |
| Сотрудничайте с окружающим миром | 308 |
| Всегда ставьте интересы других выше своих | 308 |
| Предметный указатель | 311 |