

БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ



30 советов-вызовов
для эффективного
управления

СКОТТ
ДЖЕФФРИ
МИЛЛЕР

Scott Jeffrey Miller. Management Mess
to Leadership Success: 30 Challenges
to Becom



FranklinCovey
franklincovey.ru

МИО

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 7

Часть I. Управляйте собой

Вызов № 1. Демонстрируйте скромность	15
Вызов № 2. Мыслите в духе изобилия	23
Вызов № 3. Прежде всего выслушайте	29
Вызов № 4. Заявляйте о своих намерениях	41
Вызов № 5. Берите на себя обязательства и выполняйте их	49
Вызов № 6. Носите свою погоду в себе	57
Вызов № 7. Вселяйте доверие	65
Вызов № 8. Подавайте пример баланса работы и личной жизни	73

Часть II. Управляйте другими

Вызов № 9. Расставляйте правильных людей на правильные места	83
Вызов № 10. Не жалейте времени на общение	91
Вызов № 11. Пересматривайте свои парадигмы	101
Вызов № 12. Научитесь вести трудный диалог	109
Вызов № 13. Говорите прямо	119
Вызов № 14. Сочетайте принципиальность и отзывчивость	127

Вызов № 15. Проявляйте лояльность	135
Вызов № 16. Поощряйте правдивость	143
Вызов № 17. Исправляйте неправильное	151
Вызов № 18. Будьте наставником для своей команды	157
Вызов № 19. Оберегайте свою команду от авралов	165
Вызов № 20. Регулярно проводите встречи один на один	173
Вызов № 21. Дайте другим возможность блеснуть	183

Часть III. Добивайтесь результатов

Вызов № 22. Создавайте видение	191
Вызов № 23. Определите критически важные цели (КВЦ)	201
Вызов № 24. Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	209
Вызов № 25. Настройте организационные системы на поддержку миссии	217
Вызов № 26. Добивайтесь нужных результатов	225
Вызов № 27. Отмечайте победы	233
Вызов № 28. Принимайте высокоценные решения	241
Вызов № 29. Возглавьте процесс перемен	251
Вызов № 30. Становитесь лучше	261
Заключение. Как насчет характера?	271
Источники	274
Примечания	276
Благодарности	278
Об авторе	283

ВВЕДЕНИЕ

Я горжусь вами. Вы смелый человек, можно сказать отважный. Вы держите в руках книгу, на обложке которой красуются слова «Больше чем руководитель. 30 советов-вызовов для эффективного управления». Не беда, если окружающие — сидящие рядом в поезде или самолете, стоящие в очереди в Starbucks или коллеги — увидят ее у вас и тут же станут ассоциировать вас со словом «неуверенность». Вы легко могли бы пустить пыль в глаза, взяв другую книгу с иным названием, например «Бремя совершенства», «Учебник по лидерству для гения» (настольная книга гения по лидерству) или даже «От великого к величайшему». Наверняка сам факт, что вы читаете подобную литературу, произведет на некоторых людей сильное впечатление. Но я не из их числа; подозреваю, и вы тоже. Я не учился в элитных университетах и не штудирую заумные научные тома по новейшим теориям управления. Я пришел к лидерству, можно сказать, из окопов. Я не имел представления о том, что делаю, зато у меня было достаточно честолюбия и драйва, чтобы следовать этим курсом, даже когда я терпел неудачи. А это случалось довольно часто.

Я написал эту книгу для тех, кого не готовили в лидеры с детства, кто не очень умело справляется с задачами руководителя. И неважно, в чем причина: вы были аутсайдером, у вас нет опыта,

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

соответствующего образования и практики или все вместе. Среди моих знакомых наверняка есть люди, считающие, что от меня меньше всего можно ожидать подобной книги. Не исключено, что кто-то из них сейчас держит ее в руках. Именно поэтому постараюсь сразу расставить все точки над «і».

У меня сильный, напористый характер, который часто заставляет работать на пределе возможностей. Я бывал придирчивым, мелочным, эгоистичным, заикленным на своем «я». Я доводил до слез вполне милых людей, вынуждал талантливых сотрудников уходить из команды и, к сожалению, иногда использовал служебное положение и темперамент, чтобы преуменьшить, принизить и замолчать профессиональный вклад других. Но меня знают и как руководителя, в чей отдел приходят, если хотят сделать успешную карьеру и развить свои профессиональные навыки. Многие считают меня близким другом, которому можно позвонить в любое время и попросить, чтобы я вытащил кого-то из тюрьмы или какой-нибудь другой передраги. Я тот, у кого дома всегда наготове охлажденная бутылка шампанского для неожиданно нагрянувших гостей. Я верный муж и заботливый отец, помощник и наставник для многих людей, добившихся выдающихся успехов в карьере. Бог наградил меня некоторыми способностями, которые я всячески стараюсь использовать и преумножать (скромность не входит в их число). Короче, я обычный человек со своими недостатками и достоинствами, у которого бывают и поражения и триумфы.

Если вы вступили на путь лидерства, эта книга для вас. Она — результат размышлений о моем опыте, промахах и успехах, суровых испытаниях реальной жизни, через которые мне пришлось пройти. Мысли мои воплощены в слова, выверены и в ряде случаев скорректированы благодаря богатому профессиональному и лидерскому

опыту моих коллег, друзей и наставников из FranklinCovey. Мне посчастливилось получить работу в этой организации, которая оказывает консультационные услуги в сфере управления и лидерства компаниям из списка Fortune 5000 и многим другим по всему миру. Именно поэтому, хотя мне и случалось отклоняться от курса и даже с треском лететь вниз по служебной лестнице, я был обречен перенять принципы и практики, которыми пользовались в своей деятельности самые успешные лидеры. Благодаря этим проверенным временем премудростям (многие из которых вошли в мою книгу) руководитель, по общему мнению далекий от идеала, в конце концов стал одним из топ-менеджеров компании.

Я первым признаю, что лидерство не всегда бывает благодарным делом. Иногда возникает впечатление, что это какая-то бездонная бочка проблем, которые нужно решать, и взрослых людей, с которыми нужно нянчиться. Лидерство выматывает, изводит монотонностью и требует непрерывного напряжения и развития эмоциональных и интеллектуальных навыков. Оно требует быть постоянно в боевой готовности, поскольку от вас ожидают ответов на все вопросы и умения принимать решения — нередко на ходу. Откровенно говоря, чаще всего мне это не доставляет большого удовольствия. Но это не значит, что работа лидера не важна. Наоборот, часто то, с чем мы боремся, дает самую весомую отдачу (смузи из листовой капусты пьют не потому, что это вкусно). Хорошо, если вы осознаёте, что лидерство бывает трудным и малоприятным. (Мы вместе идем по этой дороге.) Но успех на данном поприще может стать поворотным пунктом в вашей жизни.

Может быть, вы честолюбивы и талантливы, но не воспринимаете лидерство как призвание, данное вам свыше. Может, в вашей семье вы первый, кто окончил колледж, не говоря уже об участии

в заседании правления компании. Или вы вообще не учились в колледже. Возможно, вы женщина, которая поднимается по служебной лестнице в отрасли, где доминируют мужчины, или ветеран, который начинает осваивать мир бизнеса и копирует разные стили и опыт руководства. Либо вас попросили руководить людьми, которые совсем недавно занимали равное с вами положение, либо вы ценный специалист со степенью MBA, которому приходится руководить такими, как я. Тогда эта книга для вас и всех тех, кто относится к лидерству с некоторыми опасениями и тревогой или чувствует себя не на своем месте.

Конечно, нет людей, которые превращают свою управленческую деятельность в полный хаос, так же как и нет на 100% успешных лидеров. В нас сочетаются самые разные способности и страхи, отражающиеся на повседневных решениях. Я написал эту книгу с целью развить и преумножить эти способности, отбросить мешающие нам страхи и способствовать принятию более эффективных решений. Здесь вы найдете 30 вызовов, отточенных в процессе многолетних исследований и практических разработок в компании FranklinCovey, их реализации многочисленными клиентами и множества тренингов. Я ссылаюсь на мнения идейных лидеров и экспертов, создававших эти задания-вызовы, в которых сконцентрированы знания, опыт и практические рекомендации, накопленные более чем за сорок лет. Я также рассказываю о тех, кто оказал на меня определенное влияние, как о воплощении того или иного принципа, и делюсь историями людей, оказавшихся в условиях управленческого хаоса, изменив их имена и сделав их неузнаваемыми, кроме тех случаев, когда говорю о себе (моя жена считает, что я делаю это слишком часто для книги подобного формата).

Проблемы, которые рассматриваются в этой книге, сделают вас более эффективным руководителем. Они разбиты на три части: «Управляйте собой» (вызовы № 1–8), «Управляйте другими» (вызовы № 9–21) и «Добивайтесь нужных результатов» (вызовы № 22–30). Если вас не смущают анализ причин конфликта принципов с реальной жизнью, а также истории о том, какие шишки мне пришлось набить, пока я набирался опыта, советую отнестись к каждому заданию со всей серьезностью. Вы можете читать всё подряд или выбрать те проблемы, которые в данный момент кажутся наиболее актуальными. В конце каждой главы вы найдете подсказки, которые помогут справиться с хаосом и прийти к успеху. Вы сами выбираете, как работать: по одному вызову в день, если вам это по силам, или по одному в неделю. В любом случае сделайте все возможное, чтобы перенести задания со страниц этой книги в реальную лидерскую практику.

Итак, пусть ваши коллеги увидят, как вы читаете книгу со словами «неуверенное управление» на обложке. Откройте ее во время обеда и гордо сядьте напротив руководителя! Ведь собранные в ней принципы и задания разработаны лучшими умами в сфере лидерства. Используйте мой опыт их применения как «быструю клавишу», поучительную историю или навык, который стоит перенять и освоить. Обещаю, что не буду ничего смягчать. И поскольку перед нами тридцать вызовов, которые отделяют вас от больших успехов (и меньшего хаоса) на увлекательном пути лидерства, приступим к делу.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:  

Проза:  

Детские книги:  