

Spis treści

O autorach	15
Podziękowania od autorów	17
Wstęp	19
Komu potrzebna jest ta książka	20
Jak korzystać z tej książki	21
Jak podzielona jest książka	22
Część I: Bycie liderem — co to takiego?	22
Część II: Przywództwo to proces	22
Część III: Sztuka przywództwa	22
Część IV: Przywództwo w codziennym życiu	23
Część V: Przywództwo i wizja	23
Część VI: Tworzenie zespołu	23
Część VII: Dekalogi	23
Ikony wykorzystane w książce	24
Co dalej	24
Część I: Bycie liderem — co to takiego?	27
Rozdział 1: „Każdy żołnierz nosi buławę w plecaku”	29
Czym jest przywództwo?	29
Odpowiedzialność i jeszcze raz odpowiedzialność	30
Trzy cechy właściwe przywódcy	32
Mity na temat przywództwa	32
Naturalny przywódca to mit	32
Mit o przywódczej roli najsprawniejszych	33
Błędne utożsamianie zwierzchnictwa z przywództwem	33
Dostrzeż swój potencjał lidera	35
Czego potrzebują liderzy?	37
Przywódcy potrzebują wiedzy	37
Przywódcy dążą do celu	37
Przywódcy potrzebują zwolenników	38
Tworzymy emocjonalną więź	39
Samoświadomość	40
Samokontrola	41

Motywacja	42
Empatia	42
Umiejętności społeczne	44
Gdzie są wszyscy liderzy?	44
Liderzy pojawiają się w reakcji na wydarzenia	45
Jak trwoga, to do... przywódcy	46
Liderzy to nie menedżerowie	47
Rozdział 2: Nie wybrano Cię na „dożywotniego dyktatora”	49
Ulotna natura przywództwa	50
Przywództwo sytuacyjne	51
Decyzje pozbawione ryzyka	52
Rozstrzygnięcia moralne	53
Salomonowe decyzje	53
Decyzje w imieniu dobra ogółu	54
Mediacja	55
Książęce decyzje	56
Decyzja społeczności	56
Filantropia podłożem decyzji	57
Decyzje instytucjonalne	58
Przywództwo przejściowe	59
Źle spożytkowane umiejętności	60
Strach przed ryzykiem	60
Przywództwo hierarchiczne	61
Rozdział 3: Ćwiczmy muskuły lidera	63
Daj pracę swojemu umysłowi	64
Używaj tego, co już masz	64
Elastyczna reakcja na zachodzące wypadki	65
Wykorzystywanie sprzyjających okoliczności	66
Właściwe odczytywanie wieloznacznych lub sprzecznych sygnałów	67
Umiejętne ustalanie priorytetów	68
Odnajduj podobieństwa w pozornie różnych sytuacjach	69
Szukaj różnic w sytuacjach z pozoru jednakowych	69
Nowe spojrzenie na stare pomysły	70
Nowe pomysły	71
Efektywna komunikacja	71
Mówienie zaczyna się od słuchania	72
Pozyskiwanie innych do współpracy	73
Napędzaj się	74
Niecierpliwość czasem popłaca	74
Nie czekaj	74
Utwórz „gabinet kuchenny”	75
Uczciwość i dążenie do prawdy	75

Trzeźwa ocena sytuacji	76
Niezawodność i konsekwencja	76
Atmosfera zaufania	77
Zachęcaj do nauki	78
Poszukiwanie wspólnej płaszczyzny — osobowość typu „0”	79

Rozdział 4: Jaki mam dziś kapelusz, czyli role odgrywane przez liderów 81

Z gołą głową przed Bogiem: poszukiwacz prawdy	82
Metoda triangulacji	82
Jak w wywiadzie	83
Korkowy hełm, czyli wytyczamy kierunek	83
Fedora — agent w służbie zmian	84
Gadająca głowa, czyli rzecznik	85
Bejsbolówka i gwizdek — trener i budowniczy zespołu	86

Część II: Przywództwo to proces 89

Rozdział 5: Kto? Ja? 91

I co teraz?	92
Dlaczego wybrali właśnie mnie?	92
Oceniamy swoje położenie	93
Przeprowadzamy remanent	96
Czym jest moja misja?	98
Kim są ludzie, którymi mam kierować?	99

Rozdział 6: Zadania i misja lidera 101

Definiujemy misje i cele	102
Naczelny strateg	103
W poszukiwaniu faktów	103
Eliminujemy błędy	104
Eliminujemy czynnik szczęścia	105
Stwórz swój SWOT	106
Główny specjalista ds. marketingu	107
Upadły zespół wyrusza po lepsze jutro	107
Dar przekonywania	108
Wybawca	109
Porażka — nie ma takiej opcji	109
Zmiana na lepsze	110
Znajdź miejsce tylko dla siebie	111

Rozdział 7: Odpowiedzialność przywódcy 113

Kreujemy wizję	114
Opracowujemy plan	114
Od wizji do planu	115

Nauka przez rozwiązywanie problemów	116
Tworzymy plan	117
Identyfikujemy cele	119
Zgrany zespół — jak to się robi?	119
Warunki do realizacji celu	120
Dzielenie się odpowiedzialnością	121

Część III: Sztuka przywództwa 123

Rozdział 8: Umiejętności przywódcze — co to takiego? 125

Zrozumienie istoty koncepcji przywództwa	126
Podajemy decyzje przywódcze	126
Wytaczamy kierunek	128
Arbitraż i mediacja	129
Facylitacja	131
Lider-cheerleader	132

Rozdział 9: Wykorzystaj swoje mocne i słabe strony 133

Zachowujemy równowagę	134
Współpraca	134
Koopercja w stylu karate	135
Koopercja w stylu jujitsu	135
Słuchanie	136
Słuchanie w stylu karate	136
Słuchanie w stylu jujitsu	136
Potrzeby innych ponad własnymi	137
Altruista w stylu karate	137
Altruista w stylu jujitsu	138

Rozdział 10: Oczekiwania 139

Określamy własne oczekiwania	140
Uwierz w swoją wizję	140
Cele: realistyczne i wykonalne	140
Wiara we własną misję i wspólne cele	141
Służ przywództwem, motywacją i zachętą	142
Praca zespołowa	142
Współpraca w osiągnięciu celu	142
Żądaj od zespołu odpowiedzialności	143
Odpowiedzialność, lecz nie obarczanie winą	143
Wczuwamy się w oczekiwania zespołu	144
Inteligencja	144
Komunikacja to podstawa	145
Pęd do sukcesu	145
Niecierpliwość w realizacji misji	145

Odwaga cywilna i wnikliwość w poszukiwaniu prawdy	146
Właściwa ocena sytuacji	146
Niezawodność i konsekwencja w zachowaniach	146
Buduj atmosferę zaufania	147
Stwórz środowisko sprzyjające edukacji	147
W poszukiwaniu płaszczyzny porozumienia — minimalizujemy konflikty	147
I szef ma swoich szefów — jak sprostać oczekiwaniom przełożonych?	148
Efekty proszę!	149
Wykorzystaj do maksimum posiadane środki	149
Unikaj niespodzianek	150
Stwórz skuteczny zespół	150
Rozdział 11: Aksjomaty przywództwa	151
Co robią liderzy?	152
Liderzy a menedżerowie: kontrola i równowaga	152
Zdrowy rozsądek	153
Pomoce na ścianie	153
Zawrzyj kontrakt ze swoim zespołem	154
Zadania — proste i jasne	154
Zmień kryteria doboru menedżerów	154
Skoncentruj się na ludziach, nie na zadaniach	155
Patrz dalekowzrocznie	156
Dostosowuj cele do możliwości	156
Nie żałuj czasu na refleksję	157
Każde przedsięwzięcie jest inne	159
Zanim wyrzucisz — napraw	160
Ciągłe doskonalenie dotyczy nie tylko produktów	161
Jak robią to liderzy?	161
Wycucie czasu to podstawa	161
Skup się na wizji i celach	162
Rozdział 12: Zarządzamy jako lider	165
Rozsądny cel — zapomnij o nieosiągalnych marzeniach	165
Dziel się odpowiedzialnością	167
Jak delegować — nie pozwól ludziom dać się przytłoczyć	167
Co delegować — nie daj przytłoczyć się drobiazgom	172
Łagodźmy spory w łonie zespołu	175
Pozwól zespołowi iść własną drogą	177
Rozdział 13: Lider, który nim nie jest	179
Przewodzić nie będąc przywódcą	180
Ulepszaj nawet najprostsze rzeczy	180
Korzystaj z informacji i buduj ducha zespołu	181
Proś zawsze w imieniu grupy, nigdy w swoim własnym	181
Angażuj swój zespół w życie społeczności	182

Stwórzcie logo	182
Nie szukaj zwady z przełożonymi	182
Tytuł honorowy w służbie zmian	183
Gdy statek tonie... ..	185
Zgromadź wojska	185
Gdzie są pieniądze?	185
Cel krótkofalowy	186
Na to wpływu już nie masz	186

Część IV: Przywództwo w codziennym życiu 187

Rozdział 14: Ofiarowujemy czas i umiejętności 189

Wolontariat niejedno ma imię	190
Znajdź swoje miejsce	192
Znajdź czas	193
Minuta tu, minuta tam... ..	194
Wolontariusz w pracy	194
Pomóż swojej organizacji odnieść sukces	194
Dlaczego organizacje charytatywne ponoszą porażki?	195
Darowizna najlepszym sposobem przywództwa	197

Rozdział 15: Wolontariusz przejmuje inicjatywę 199

Kim jesteśmy i po co tu jesteśmy?	200
Połącz ich wspólną misją	201
Zbieraj fundusze i zatrudniaj profesjonalistów	202
Wielkie (czyli umiarkowane) oczekiwania	203
Iskra — zapala do pracy	204
Dyplomacja w służbie szeregowych członków	204
Efektywna dyplomacja sprzyja zaangażowaniu całej grupy	205
Bank danych	207
Ośiem sposobów, jak stać się dobrym liderem wolontariuszy	207
Bądź dobrze poinformowany	208
Bądź sprytny	208
Otwarcie wyrażaj opinie	208
Bądź zdeterminowany	209
Zmuszaj zespół do pośpiechu	209
Bądź rozważny	209
Bądź konsekwentny i niezawodny	210
Bądź wiarygodny	210
Kiedy lepiej jest ustąpić	211
Rób to, czego życzy sobie grupa	211
Zrezygnuj i stwórz nową grupę	212

Rozdział 16: Przywództwo na co dzień — przygotowanie do prawdziwego życia 213

Oceń się — uczciwie	214
Naprawdę ja to zrobiłem?	214
Myślimy tabelą	215
Czego tak naprawdę pragniesz?	222
Szkolimy dzieci i siebie do realnego życia	223
Dla rodziców: dobrze wykształćcie swoje dzieci	224
Jak radzić sobie z „dlaczego”?	227
Dzień dzisiejszy się już nie powtórzy	228
Nie przestawaj próbować	228

Część V: Przywództwo i wizja 229**Rozdział 17: Czym jest wizja? 231**

Skąd biorą się wizje?	232
Doświadczenie — życie źródłem wizji	232
Wizja wypływająca z nabytej wiedzy	233
Dzięki wyobraźni przypadkowość staje się wizją	233
Czynnik ludzki	234
Wizja przypomni Ci, dlaczego przyłączyłeś się do grupy	234
Wizja przyciąga zaangażowanie i napędza ludzi	235
Tworzymy standard doskonałości	236
Wizja pomaga Ci wyprzedzić wydarzenia	236
Stajemy się wizjonerami	237
Analiza porównawcza	238
Wizja łączy teraźniejszość z przyszłością	239
Bazując na teraźniejszości	239
Wyobraźmy sobie przyszłość	240

Rozdział 18: Kreujemy wizję 241

Wizja to osiągalne marzenie	241
Zastanów się, co jest wykonalne	242
Dbaj o prostotę wizji	243
Wizja to nie tylko pomysł	244
Wizja opiera się na umiejętności stworzenia zespołu	244
Wizja opiera się na umiejętności stworzenia planu	247
Wizja opiera się na rzeczywistości	248
Wykraczamy poza posiadany kapitał	249
Reakcja na kurczące się zasoby	249
Wizja pomaga Ci wykorzystywać szanse	250
Dostrzegamy okazję	251
Poszukujemy szansy	251
Atmosfera, w której kwitną pomysły	252
Od pomysłu do planu	252
Wizja jest dynamiczna	255

Część VI: Tworzenie zespołu 257

Rozdział 19: Czy warto polegać na zespole? 259

Co dwie głowy (lub więcej) to nie jedna	259
Bycie w zespole ma swoje zalety	262
Kontrola nad własnym odcinkiem pracy	262
Praca w zespole uczy odpowiedzialności	263
Swoboda działań	263
Akceptacja	263
W zespole znajdziesz przebaczenie	264

Rozdział 20: Budujemy zespół zwycięzców 267

Starannie kompletuj zespół	267
Zadbaj o różnorodność zespołu	268
Małe jest piękne	269
Znajdź czas dla swojego zespołu	270
Tworzymy agendę	272
Dokonuj przeglądu swojego programu	273
Rewiduj cele i misję	273
Rewiduj wizję	274
Wiedza zespołowa to skarb	274
Drogi pamiętniku... ..	274
Nakłaniaj zespół do dzielenia się pomysłami	275
Utrwalajcie najlepsze praktyki	275
Rozwiązuj problem, zamiast szukać winnych	276
Pozwól swojemu zespołowi znaleźć własną drogę	277
Współpraca z innymi zespołami	278

Rozdział 21: Nauka zespołowa 279

Gromadzimy informacje	280
Rynek	280
Twój projekt	281
Twoi ludzie	281
Twoi konkurenci	282
Świat jako całość	282
Nauka zespołowa wypływa z doświadczenia	283
Stań się prestidigitatorem	284
Biuletyn informacyjny	285
„Zaprezentuj i wytłumacz”	285
Klasa mistrzowska	285
Doświadczenie płynie z zewnątrz	286

Rozdział 22: Przekazujemy wiedzę zespołową	287
Kopiujemy zespół	287
Każdy uczy każdego	288
Obóz dla rekrutów	289
Technika asymilacji	290
Pączkowanie	290
Misja szkoleniowa	291
Poszukujemy i kreujemy nowych liderów	291
Książka kucharska lidera	293
Rozdział 23: Bunt na pokładzie	297
Na czym polega mój błąd?	298
Porażka wizji	298
Porażka misji	299
Porażka realizacji	299
Kłęska przywództwa	300
Czy sprawowałem rzeczywiste przywództwo?	301
Czy podejmowałem się odpowiedzialności?	301
Czy zabiegałem o współpracę?	302
Czy słuchałem postulatów moich podwładnych i realizowałem je?	302
Czy potrzeby grupy były dla mnie ważniejsze niż moje własne?	303
Czy dbałem o zespół?	304
Czy byłem gotowy na następstwa?	305
Czy byłem prawdomówny?	306
Rozdział 24: Ratujemy sytuację	307
Czy możemy zacząć od początku?	307
Nigdy nie obiecuj czegoś, czego nie potrafisz dokonać	308
Pismo zniesie wszystko	309
Nie stawiaj nikogo w sytuacji bez wyjścia	310
Zawsze poszukuj okazji, by przychylić się do próśb zespołu	310
Czy potrzebujemy nowych informacji?	312
Czy potrzeba nam nowego przywódcy?	313
Rozdział 25: Lider w świecie różnorodności	315
Przywództwo w świecie odmienności	316
Różnorodność potrzeb grupy Twoim priorytetem	317
Punkt widzenia odmienny od Twojego	318
Jak nakłaniać do współpracy?	319
Lider inny niż zazwyczaj	320
Naucz się żądać więcej	321
Tolerancja — zwodnicze słowo	322
Przywództwo na przekór międzynarodowym podziałom	323
Dawaj z siebie to, co najlepsze	323
Kapitał to nie wszystko	324
Przywództwo w wirtualnym zespole	324

Część VII: Dekalogi 327

Rozdział 26: 10 błędów, które popełnia każdy lider 329

Ucz się na własnych błędach	329
Brak elastyczności	330
Pamiętaj, skąd przybyłeś	331
Zamiast przywództwa — rozkaz	332
Nieumiejętność słuchania	332
Liczę się przede wszystkim ja	333
Przywództwo nie jest wieczne	334
Stań się belfrem	334
Uśmiechnij się	335
Świat nie składa się tylko z czerni i bieli	336

Rozdział 27: 10 cech prawdziwego lidera 337

Liderów cechuje entuzjazm	337
Liderzy są pogodni	338
Liderzy są uczciwi	338
Liderzy są zaradni	339
Liderzy są przekonujący	340
Liderzy kooperują	341
Liderzy są altruistyczni	342
Liderzy są odważni	342
Liderzy służą wsparciem	343
Liderzy są stanowczy	343

Rozdział 28: 10 sposobów na opanowanie umiejętności przywódczych 345

Pracuj nad swoim przygotowaniem	345
Zainteresuj się zagadnieniem i uczyni je swoim własnym	346
Miej otwarty umysł	346
Ćwicz swoje przemówienia	346
Bądź zdyscyplinowany	347
Egzekwuj terminowość	348
Dbaj o kontakt ze swoją grupą	348
Nie zapominaj o słuchaniu	349
Nie istniejesz w próżni	349
Potrzeby innych Twoim priorytetem	349

Skorowidz 351